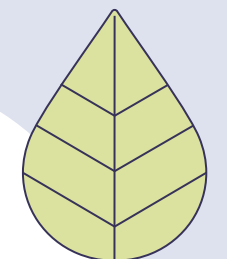
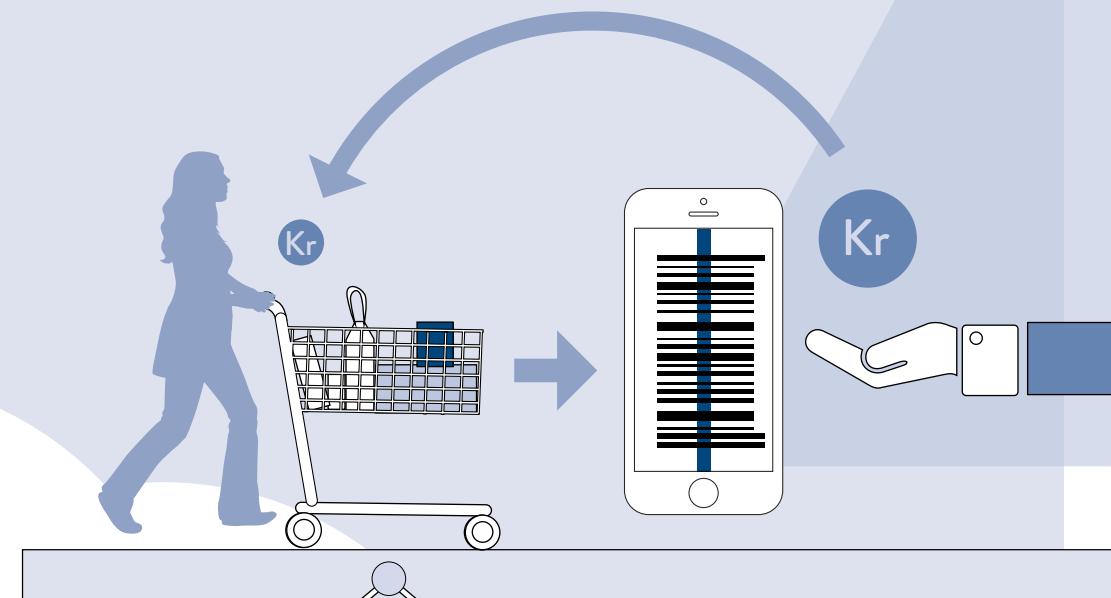
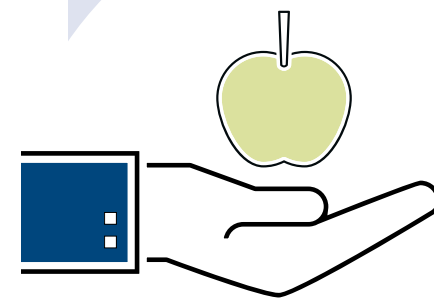


# ÅRSRAPPORT

2016



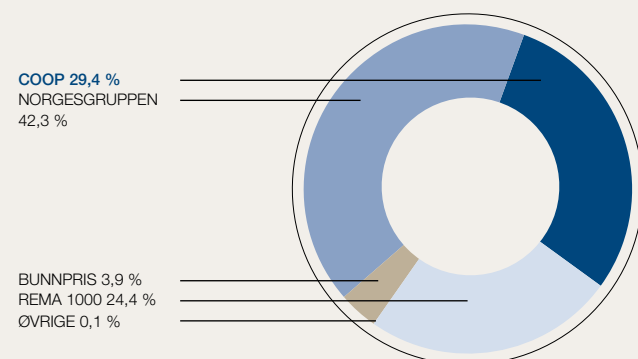
# NØKKELTALL

Tall i MNOK

## FINANSIELLE NØKKELTALL FOR COOP NORGE KONSERN

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>FINANSIELLE NØKKELTALL FOR COOP NORGE KONSERN</b>						
Totale driftsinntekter	<b>46 958</b>	42 675	33 084	31 468	30 996	30 041
Driftsresultat uten avskrivninger/nedskrivninger (EBITDA)	<b>1 362</b>	(144)	758	384	569	707
Driftsresultat (EBIT)	<b>737</b>	(1 062)	500	56	166	401
Resultat før skatt	<b>569</b>	(1 337)	382	(54)	54	243
Årsresultat (majoritet)	<b>380</b>	(1 131)	362	(42)	33	178
<b>KAPITAL</b>						
Totalkapital	<b>17 516</b>	17 346	14 649	14 741	14 167	13 845
Egenkapital, inkl. minoritetsinteresser	<b>4 527</b>	4 174	5 301	4 940	4 965	4 939
Egenkapitalandel	<b>26 %</b>	24 %	36 %	34 %	35 %	36 %
<b>KONTANTSTRØM</b>						
Netto kontantstrøm	<b>(151)</b>	1 359	386	(253)	(12)	(27)
<b>LØNNSOMHET</b>						
EBITDA	<b>2,9 %</b>	(0,3) %	2,3 %	1,2 %	1,8 %	2,4 %
EBIT	<b>1,6 %</b>	(2,5) %	1,5 %	0,2 %	0,5 %	1,3 %
Resultat før skatt	<b>1,2 %</b>	(3,1) %	1,2 %	(0,2) %	0,2 %	0,8 %
Årsresultat (majoritet)	<b>0,8 %</b>	(2,7) %	1,1 %	(0,1) %	0,1 %	0,6 %
Gjennomsnitt antall årsverk for Coop Norge konsern	<b>4 017</b>	4 213	1 925	2 103	2 022	2 137
Antall medlemmer i samvirkelagene	<b>1 550 489</b>	1 485 559	1 430 218	1 390 430	1 354 625	1 306 343
Antall samvirkelag	<b>91</b>	98	104	109	113	117

## PARAPLYKJEDENES MARKEDSANDELER I 2016



COOP ØKTE SIN MARKEDSANDEL MED 1,5 PROSENTPOENG, FRA 27,9 % I 2015 TIL 29,4 % I 2016. SAMTIDIG REDUSERTE COOP BUTIKKMASSEN MED 28 BUTIKKER I 2016. KILDE: NIELSEN

## KJØPEUTBYTTE

# 752

MEDEIERNE FIKK UT BETALT REKORDSTORT KJØPE-UTBYTTE FRA 2016 PÅ TIL SAMMEN **752 MILLIONER**.

## MEDLEMSTALL

# 1 550 489

89 000 NYE FORBRUKERE MELDTE SEG INN I FJOR. TOTALT HADDE COOP 1 550 489 MEDEIERE PER 31.12.2016.

**Ansvarlig utgiver:** Coop Norge SA **Postadresse:** Postboks 21 Haugenstua, 0915 Oslo  
**Besøksadresse:** Østre Aker vei 264, 0977 Oslo, Inngang fra Haavard Martinsens vei  
**Tlf:** 22 89 95 95 **e-post:** info@coop.no

Årsmeldingen finnes også i sin helhet på coop.no  
 April 2017

www.coop.no

**Design og illustrasjon:** Fete typer + Savant **Produksjon:** RK Grafisk **Opplag:** 400

# INNHold



**SIDE 12 MEDEIERNE.** Som forbruker- og medlemseid organisasjon skiller Coop seg fra konkurrentene.



**SIDE 18 KUNDENE.** Satsningen på faghandel, lokalmat og økologiske produkter er populært hos kundene.



**SIDE 26 DE ANSATTE.** Kompetanse- og karriereutvikling og et sterkt kundefokus skaper trivsel og engasjement.

Nøkkeltall \_\_\_\_\_ 2

Dette er Coop \_\_\_\_\_ 4

Konsernsjefen har ordet \_\_\_\_\_ 6

2016 i bilder \_\_\_\_\_ 8

Coop 2020 \_\_\_\_\_ 10

## DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR ...

... medeierne \_\_\_\_\_ 12

... kundene \_\_\_\_\_ 18

... leverandører og produsenter \_\_\_\_\_ 22

... de ansatte \_\_\_\_\_ 26

... samfunnet \_\_\_\_\_ 30

Styrets beretning \_\_\_\_\_ 34

Regnskap \_\_\_\_\_ 43

Firmainformasjon og adresser \_\_\_\_\_ 72



**OM COOPS RAPPORTERING FOR 2016**

Denne rapporten omhandler Coop Norge ASA. I tillegg gir Coop ut en egen **samfunnsrapport** som også kan lastes ned på [coop.no](http://coop.no). Samvirkeleiene er selvstendige juridiske enheter som gir ut egne årsrapporter.

# DETTE ER COOP

**Coop er Norges nest største dagligvareaktør. Som forbruker- og medlemseid organisasjon skiller Coop seg fra konkurrentene.**

Gjennom medlemskap i et samvirke­lag er det våre mer enn 1,5 millioner medlemmer som eier virksomheten. Medlemskapet gir mulighet til å påvirke driften, og rett til en del av overskuddet som skapes.

Samvirke­lagene eier fellesorganisasjonen Coop Norge som administrerer og drifter fellesoppgaver for lagene.

## VERDIKOMPASSET

Coop er en verdidrevet virksomhet.

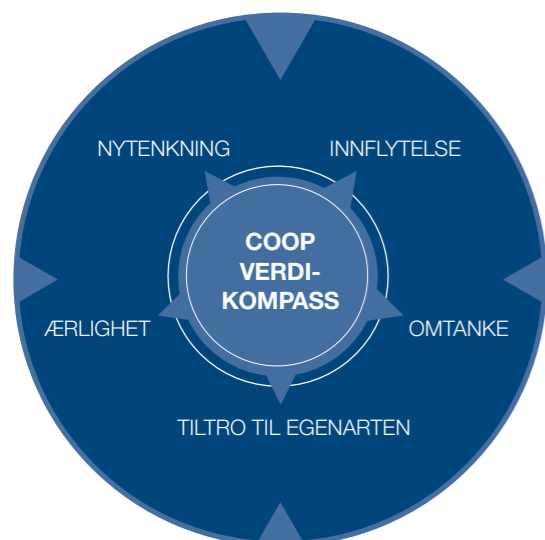
**Tiltro til egenarten** er vår kjerne­verdi. Som en medlemseid virksomhet søker vi gjennom økonomisk effektiv og profesjonell drift å maksimere nytten for medlemmer og forbrukere.

**Nytenkning.** Coop skal dra nytte av ny kunnskap og teknologi, for å påvirke utviklingen i overensstemmelse med forbrukernes interesser.

**Innflytelse.** Medlemmenes innflytelse, medarbeidernes synspunkter og en aktiv dialog med omverdenen, skal være med på å forme vår virksomhet.

**Omtanke.** Vi viser omtanke for mennesker, dyr og miljø, og arbeider for en bærekraftig samfunnsutvikling.

**Ærlighet.** Forbrukerne skal føle seg trygge når de handler i våre butikker, og ha tillit til at de får opplysninger om varene og virksomheten som kan ha betydning for deres valg.



Mer enn 1,5 millioner mennesker eier Coop gjennom medlemskap i et av Coops samvirke­lag.

# 91

**SAMVIRKELAG\***  
Samvirke­lagene eier og drifter Coops butikker i hele Norge.



\*Tallet gjelder 31.12.2016



# 1229

**BUTIKKER** fordelt på seks dagligvarekjeder og tre faghandelkjeder over hele landet.



Til sammen har Coop ca 28 000 ansatte.

## COOP NORGE SA

Samvirke­lagene eier fellesorganisasjonen **COOP NORGE SA** som ivaretar sentrale fellesoppgaver for samvirke­lagene.

# FELLESORGANISASJON

## COOP NORGE HANDEL AS

**DATTERSELSKAPET COOP NORGE HANDEL AS** har ansvar for innkjøp, logistikk, kjededrift og markedsføring av daglig- og faghandelsvarer for Coops butikker i Norge.



### LOGISTIKK

**COOP NORGE HANDEL LOGISTIKK** sørger for vareforsyning til butikkene.



### KJEDEDRIFT

**COOP NORGE HANDEL KJEDEDRIFT** har ansvaret for å forvalte, utvikle og markedsføre de ni kjedekonseptene.

## COOP NORGE INDUSTRI AS



**COOP NORGE INDUSTRI AS** er et heleid datterselskap av Coop Norge Handel AS. AS Røra Fabrikker og Gomanbakeren Holding AS er datterselskap av Coop Norge Industri.

## NORSK BUTIKKDRIFT AS



**NORSK BUTIKKDRIFT AS** er et heleid datterselskap av Coop Norge Handel AS. Selskapet har ansvar for å integrere og drifte butikkene fra ICAs norske dagligvarevirksomhet. Selskapet har en avdeling for heleide butikker og en for franchise-butikker.

## COOP NORGE EIENDOM AS



**COOP NORGE EIENDOM AS** er et heleid datterselskap av Coop Norge Handel AS, og et fullsortiments eiendomshus. Coops eget eiendomsselskap bidrar til utvikling og nyetablering av Coop-virksomhet.

## COOP NORGE TRANSPORT AS



**COOP NORGE TRANSPORT AS** er et heleid datterselskap av Coop Norge Handel AS. Transportselskapet sørger for distribusjon fra lager til butikk.



Matkroken

## DET LØNNER SEG Å VÆRE COOP

Det er alltid spenning knyttet til starten på et nytt år, og for Coop var inngangen til 2016 mer spennende enn på lenge. Å overta ICA var både et stort økonomisk løft og et stort ansvar – og ingen kunne si med sikkerhet hvordan det ville gå. I dag kan vi gratulere oss selv med et resultat over all forventning.

**«VEKSTEN HAR GITT OSS BETYDELIGE FORTRINN. VI FÅR MANGE STORDRIFTSFORDELER OG ØKT MARKEDSMAKT HAR GITT OSS EN BETYDELIG BEDRE FORHANDLINGSPOSISJON HOS LEVERANDØRENE».**

GEIR INGE STOKKE,  
KONSERNSJEF

Det koster å gjøre store endringer i alle typer organisasjoner, og en fusjon med oppkjøp, omstilling og omprofilering i den størrelsesorden ICA og Coop var gjennom, koster mye. Derfor hadde vi budsjettert med et stort underskudd i 2015.

**FRA MINUS TIL PLUSS:** Og underskudd ble det, men likevel betydelig mindre enn forventet. Derfor var det med store forventninger vi gikk inn i et nytt år. Integrasjonen og fusjonen med ICA var ennå ikke fullt ut gjennomført, og vi hadde lovet oss selv at vi skulle være på plussiden igjen i 2016. Med det første fulle året med «nye Coop» bak oss, kan vi bare slå fast at ikke bare gikk Coop med overskudd i 2016, men vi oppnådde ett resultat mer enn 400 millioner kroner over budsjett.

**ET RIKTIG VALG:** Det manglet ikke på kritiske røster da Coop valgte å kjøpe opp ICA, men i dag kan vi konkludere med at det har vært en ubetinget suksess. Coop har økt sin markedsandel kraftig, og er nest største aktør i norsk dagligvarehandel. Innenfor byggevarer til private er vi landets desidert største. Vi har

sett en svært positiv utvikling i alle våre kjeder, og ikke minst i lavpriskjeden Extra som er den kjeden i Norge som har vokst mest både i antall butikker og i markedsandel.

Veksten har gitt oss betydelige fortrinn. Vi får mange stordriftsfordeler når det gjelder logistikk, distribusjon og innkjøp, og økt markedsrett har gitt oss en betydelig bedre forhandlingsposisjon hos leverandørene. Vi får bedre priser fordi vi handler mer. Det øker lønnsomheten og bedrer resultatene. Coop er rett og slett blitt bedre butikk, og det kommer både samvirkelagene, de ansatte og kundene til gode.

**TILFREDSE KUNDER:** Og kundene er mer tilfreds med oss nå enn på lenge. Både de løpende kundemålingene i butikk, omdømmeundersøkelser og den kraftige økningen i antall nye medeiere, viser at Coop er en aktør å regne med.

Dette har ikke kommet av seg selv. I alle deler av virksomheten har det vært mange dyktige mennesker som har vært villige til å stå på for



FOTO: NYEBILDER.NO

å realisere målene og gjennomføre fusjonen. Det gjelder i samvirkelagene, i butikkene, på lagrene og i Coop Norge. I tråd med den reviderte strategiens visjon «det skal lønne seg å velge Coop», har svært mye av oppmerksomheten vært rettet mot å gi kundene et bedre tilbud og en bedre opplevelse. «Kunden først» er blitt motto for alt vi gjør, og er også et kurstilbud for butikksjefer og ansatte. Erfaringene viser at butikker og samvirkelag som har gjennomført «Kunden først» kurs for sine ansatte, også har mer fornøyde ansatte.

**EGENARTEN:** Det er antakelig mange grunner til at kundene liker oss bedre, at de handler mer i våre butikker og at flere blir Coop-medlemmer. Det som er spesielt interessant, og gledelig, er at medlemsveksten er størst i aldersgruppen 20–30 år, og at det også er blant de yngste vi har det beste omdømmet – ifølge undersøkelser. Det viser at kooperasjonstanken er levende og når fram til nye generasjoner. Kanskje ser også mange unge at et forbrukeriet samvirke har mye tilfelles med andre virksomheter bygget rundt delingsøkonomi. Coop har også tatt en tyde-

lig posisjon når det gjelder satsing på økologi og vegetar, begge deler viktig for mange unge som er opptatt av miljø, helse og dyrevelferd.

**NASJONALT OG LOKALT:** En forbrukeriet butikkjede gir også forbrukerne makt. Det er derfor du finner Coop-butikker i mange små lokalsamfunn der andre aktører ville trukket seg ut – av økonomiske grunner. Det er mulig når eierne er kundene, og kundene eierne. Ingen annen kjede har heller så mange norskproduserte og lokalproduserte varer i hyllene som Coop. Det er fordi vi vet hva kundene vil ha. Vårt utvalg styres av innsikt fra de tusenvis av daglige handleturene, og et tett og godt samarbeid med både store nasjonale og små lokale produsenter. Utvalget i våre butikker skal ikke styres av ensidig fokus på hva som er mest lønnsomt, men av hva som har størst verdi for kundene.

**FORTSATT UTFORDRING:** Til tross for at 2016 har vært et fantastisk år, og alle piler peker i riktig retning, har vi fortsatt mye arbeid og mange utfordringer foran oss. Konkurransen i bransjen er tøff, og den posisjonen vi

har i markedet må sikres og forsterkes. Vi må fortsette å kommunisere budskapene rundt vår egenart på en slik måte at folk oppfatter forskjellen på oss og de andre aktørene i bransjen. Og når vi i vår nye strategi sier at det skal lønne seg å velge Coop, kan ikke dette være et tomt slagord. Det må oppleves som en realitet.

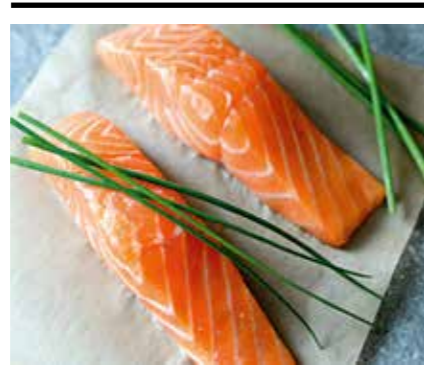
Vi sier at vi setter kunden først. Ingen andre kan si det med større troverdighet, for vår kunde er også vår eier. Det skal vi ikke glemme.

# COOP-ÅRET I BILDER

Høydepunktene sto i kø for Coop i 2016, her er noen av dem.



**JANUAR** 22. januar åpnet Coop Prix VG-huset som butikk nummer 300 i norgeshistoriens største butikkprofileringsprosjekt etter at Coop i 2015 overtok ICAs dagligvarevirksomhet i Norge. Totalt er 370 ICA-, Rimi- og Matkroken-butikker blitt en del av Coop-familien.



**FEBRUAR** Coop befestet sin posisjon som størst på økologi i Norge, og lanserte blant annet økologiske blåskjell og laks i Ånglamark-serien. Etterspørselen etter økologiske produkter har aldri vært større, og Ånglamark er landets største serie med økologiske varer.



**MARS** 17. mars åpnet Obs Bygg Hønefoss, en av ti nye Obs Bygg og fire Extra Bygg som Coop åpner i perioden 2016–2020. Samlet vil disse gi Coop grunnlag for en ytterligere vekst i bygge-markedet på en milliard kroner de neste årene. Coop er allerede dobbelt så store som konkurrentene i «gjør det selv»-markedet.



**JULI** Til tross for et ujevnt sommervær var juli en god måned for mange av Coops butikker på populære feriesteder. Extra Hvaler hadde for eksempel en omsetningsvekst på over 11 prosent sammenlignet med juli 2015.

I april konkurrerte 118 byer og tettsteder i konkurransen «En by Extra» om å få et show med VG-lista til sin by. Konkurransen varte i tre uker og etter kun et par dager tok det helt av. Førde vant til slutt konkurransen og fikk VG-lista til byen 27. juli.



**AUGUST** Coop Mega flippet 5000 vegetarburgere på Øya-festivalen. Produktene i serien «Coop Vegetardag» tok markedet med storm. Coop ble den første norske dagligvarekjeden med en egen vegetarserie.



**SEPTEMBER** Feiringen av Extra-kjedens tiårsjubileum kulminerte med en heidundrende bursdagsfest i butikken hvor eventyret startet 15. september 2006: Extra Halden. I løpet av de ti årene har Extra vokst til å bli Norges tredje største dagligvarekjede med mer enn 350 butikker.



**APRIL** Coop rundet medlem nummer 1,5 millioner, da Marianne Faannessen, kunde hos Extra Majorstuen, meldte seg inn. Den fantastiske medlemsveksten ble markert både i Trondheim og i Oslo.



**MAI** Under NM i kjøttprodukter ble det nok en gang bevist at Coops Grill perfektserie er i Norgestoppen. Totalt ble det hele 14 gull, 4 sølv og 6 bronsemedaljer, i tillegg stakk Coop av med de gjeve Norgesmester-titlene i klassene Grill og Pølse.



**JUNI** Filmen «Brev til fremtiden» vant Coop Miljøpris. Helge Kallevik sjarmerte juryen med filmen der en gravid dame skriver et brev til sitt fremtidige barn.

Coop delte ut 500 draktsett til idrettslag over hele landet. Aktiviteten er et ledd i Coops satsning på breddeidrett.



**OKTOBER** Coop Mega Metro og Extra Larvik gikk helt til topps da Tine og bransjebladet Dagligvarehandelen kåret Årets matgledebutikk i kategoriene lavpris-butikker og fullsortimentsbutikker. Andre- og tredjeplassen i lavpriskategorien gikk til henholdsvis Extra Tangvall og Extra Førde. Og plassen bak Coop Mega Metro gikk til Coop Mega Klepp.



**NOVEMBER** Coop signerte en historisk samarbeidsavtale med Norsk Gjenvinning ved konsernsjef Erik Osmundsen for å utnytte verdifulle ressurser i matavfall fra 650 butikker. Coop har innført en nullvisjon for matkasting som går ut på at all mat i utgangspunktet skal selges eller spises. Mat som likevel må kastes skal gjenvinnes.



**DESEMBER** Det ble fullt hus da Coop inviterte til julelunsj på «Jobben», som er et av Frelsesarmeens tilbud til rusavhengige. Både gatas folk og finansminister Siv Jensen koste seg med smørbrød og lussekatter. Samarbeidet mellom Frelsesarmeen og Coop strekker seg mange år tilbake.

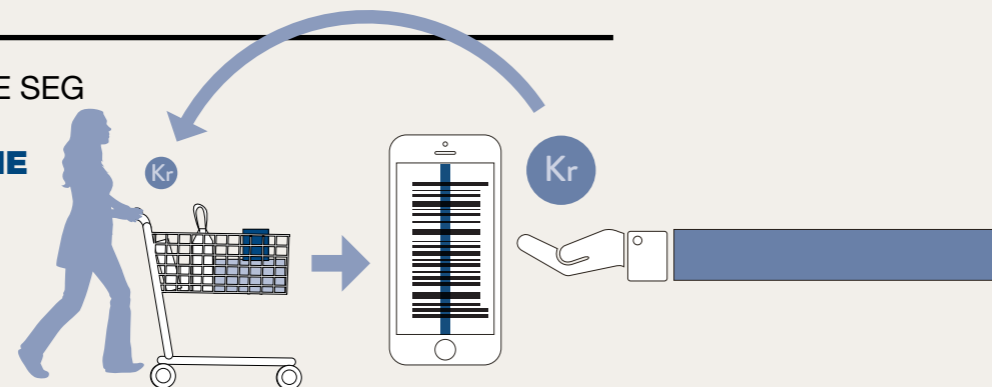
# DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP

## REVIDERT STRATEGI COOP 2020

I 2016 reviderte Coop Norge sin strategi og satte nye mål for perioden 2016-2020. Ny visjon – *Det skal lønne seg å velge Coop* – er vedtatt og implementert i organisasjonen. Les mer om hvert av områdene på de neste sidene.

### DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR MEDEIERNE

12



### DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR KUNDENE

18



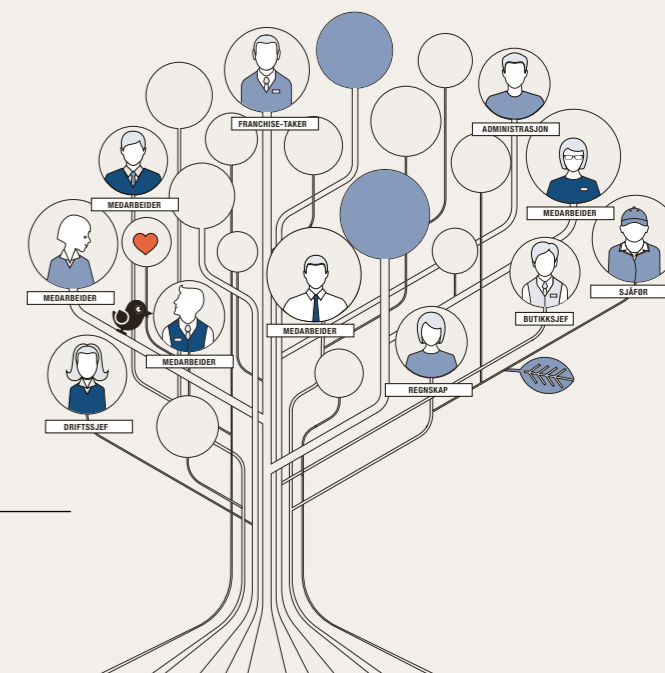
### DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR LEVERANDØRER OG PRODUSENTER

22



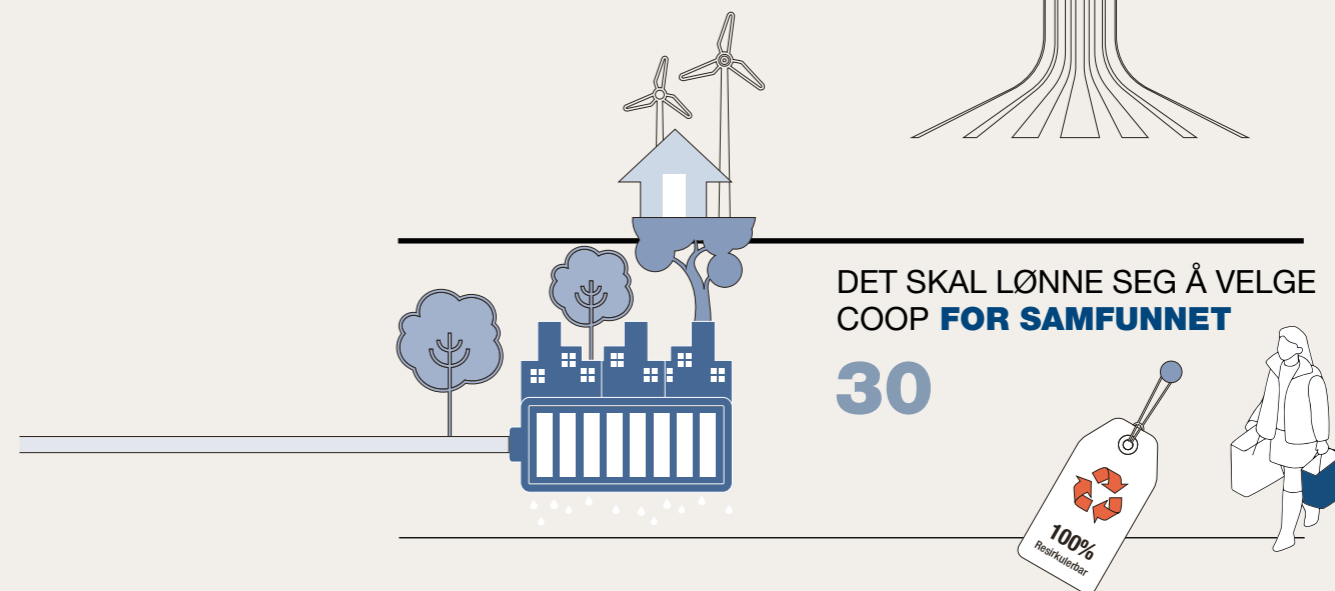
### DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR ANSATTE

26



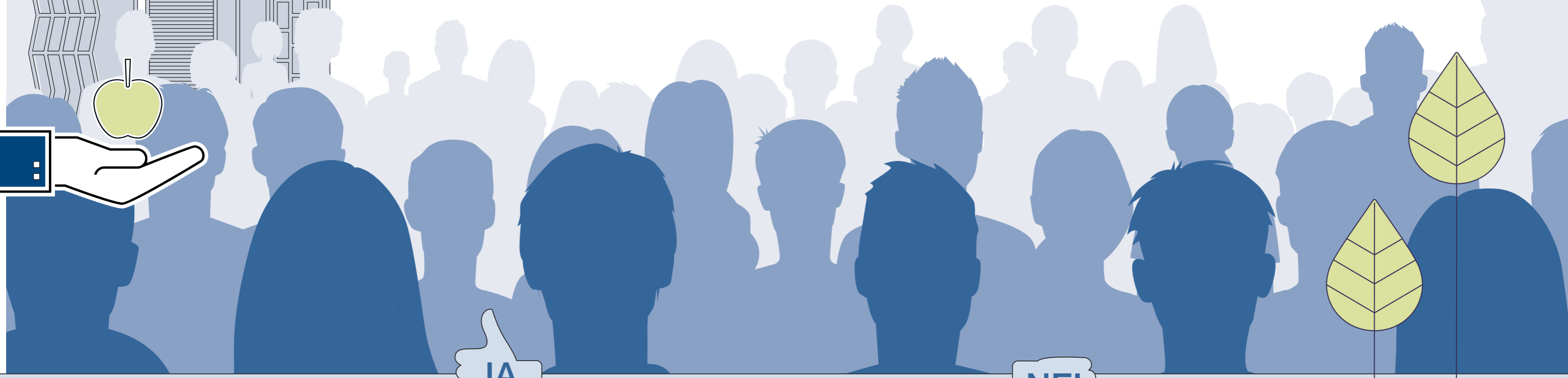
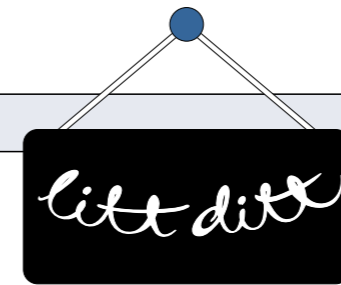
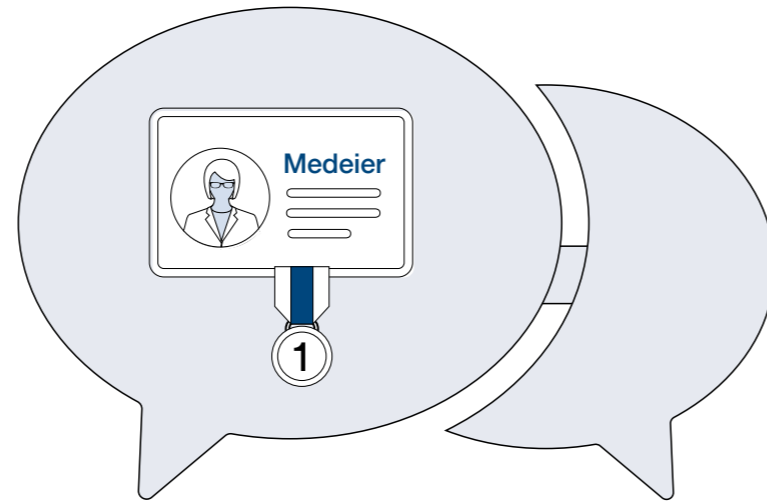
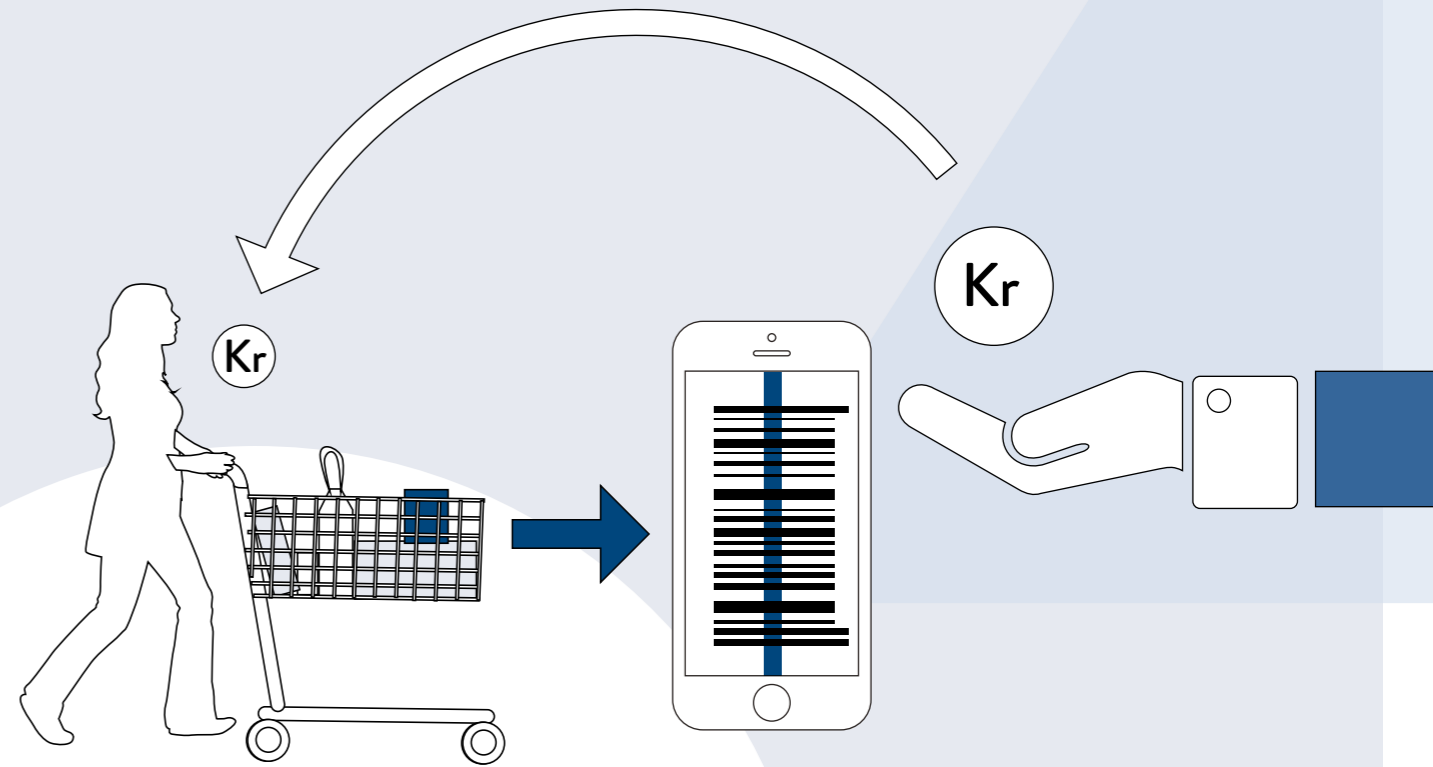
### DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR SAMFUNNET

30



# DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR MEDEIERNE

Coop er eid av mer enn 1,5 millioner forbrukere. Vår form for verdiskaping handler ikke om å gjøre noen få personer rike, men å skape verdier for de mange. Medeierne har mulighet til å påvirke både tilbud og drift gjennom medlemsdemokratiet.








# FLERE OG YNGRE MEDEIERE


Stadig flere ser verdien av å bli medeier i Coop.  
Mer enn 89 000 nye forbrukere meldte seg inn i løpet av året.

## COOP 2020

 Økt synliggjøring av eierform og påvirkningsmuligheter

 Velge bærekraftige løsninger for å skape kommersielle og samfunnsmessige merverdier for våre medeiere, kunder, ansatte og samarbeidspartnere

 Styrke vår lokale tilhørighet og engasjement

 Styrke medlemsfordelene og skape Norges mest attraktive og relevante medlemskonsept

I april 2016 rundet Coop en milepæl da medeier nummer 1,5 millioner meldte seg inn. Medlemsveksten fortsatte gjennom hele året, og aldri tidligere har antallet nye innmeldinger vært høyere enn i 2016. Også størrelsen på kjøpeutbyttet ble rekordstort i 2016. 752 millioner kroner ble utbetalt til medlemmene, fordelt etter størrelsen på kjøp i løpet av året. Hvis man legger til verdien av medlemskupp på dagligvare- og faghandel, hotellkupp og andre medlemsfordeler beløper summen på medlemsfordeler seg til hele 1,3 milliarder kroner for 2016.

### MER ENN ET FORDELSPROGRAM

Medlemskortet er det håndfaste beviset på at medlemmene er medeiere i forbrukersamvirket Coop, en organisasjon som har jobbet med forbrukernes interesser i 150 år. Den store forskjellen på medlemskap i Coop og

andre fordelsprogram er nettopp medeierskapet, at man skaper og deler verdiene sammen, og muligheten for innflytelse og påvirkning på drift og tilbud. Cirka 3000 medlemstilstilvalgte deltar på ulike nivåer i Coops organisasjon. De medlemsvalgte engasjerer seg både i saker som angår lokalbutikken og nærmiljøet, og i saker som angår Coop som varehandelsaktør i Norge. Gjennom deltakelse på distriktmøter og årsmøtet i Coop Norge er de med på å ta viktige beslutninger som former morgendagens Coop. Årsmøtet er organisasjonens høyeste organ.

Indirekte påvirker alle medlemmene sortiment og tilbud gjennom sine kjøp. Coop var tidlig ute med å benytte seg av kundedata med opprettelse av eget analyseselskap i 2012. Kundeinnsikten benyttes til å utvikle en enda bedre handleopplevelse for hver enkelt. Et eksempel er skreddersydde kuponger med tilbud på varer medlemmet kjøper ofte. Medlemsappen som ble lansert i 2015 er videreutviklet gjennom hele 2016, blant annet med digitale kuponger. I januar 2017 var appen lastet ned over 1 million ganger.

### DELINGSØKONOMI I 150 ÅR

Ikke alle medlemmer er klar over at de faktisk er medeiere i Coop, og ikke alle er så opptatt av det heller. Som Norges største forbrukersamvirke har imidlertid Coops modell vist seg å være robust og attraktiv gjennom 150 år. Coops reviderte strategi innebærer en forsterket satsing på å gjøre medeierskapet mer synlig, relevant og interessant. Blant grepene som

ble gjort i 2016 er produksjonen av filmene «Delingsøkonomi i 150 år» som ble sluppet i januar 2017, som forklarer den kooperative modellen til nye og yngre målgrupper.

### TILSTEDE DER FOLK BOR

Coops 1229 butikker og 91 samvirkelag betyr mye for norske lokalsamfunn. Coop-butikken er ofte møtepunktet i nærmiljøet, og flere steder har Coop valgt å holde stand som den siste butikken som et direkte resultat av medlemsdemokratiet.

Lokalbutikkene spiller en viktig rolle i nordmenns liv, ikke bare som tilbyder av basisvarer, men også som forhandler av lokalprodusert mat, som møteplass, som arbeidsgiver og som sponsor for lokale aktiviteter.

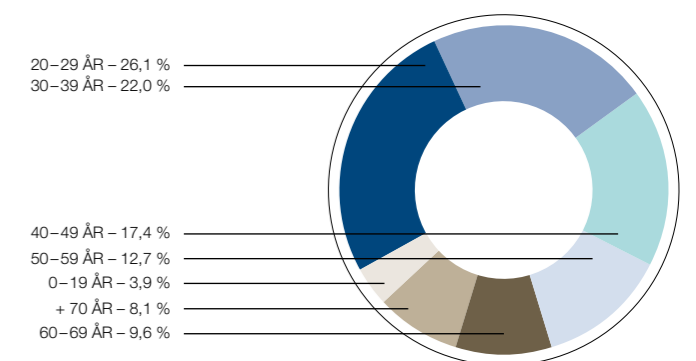
I 2016 oppnådde Coops nærbutikkjede Coop Marked høyest vekst på sammenlignbare butikker av alle nærbutikk-kjedene i Norge i 2016, med en vekst på 2 prosentpoeng. Til tross for dette er kjedens markedsandel likevel redusert med 0,2 prosentpoeng i 2016. Det skyldes at flere Coop Marked-butikker er omprofilert til Coop Prix, og at noen butikker er nedlagt. Coops andre nærbutikkjede, Matkroken, økte markedsandelen med 0,1 prosent i 2016 og hadde en vekst på 0,3 prosentpoeng på sammenlignbare butikker.

«Litt dritt» er ikke bare et fengende slagord. Det er den store forskjellen.

# 1 550 489

MEDLEMMER PER 31.12.2016

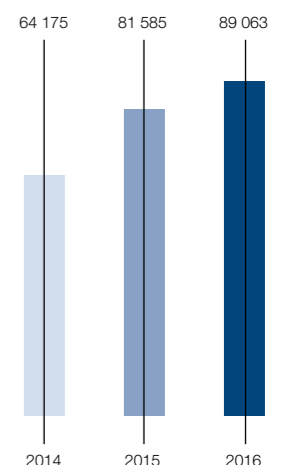
### ALDERSSAMMENSETNING NYE MEDLEMMER 2016



MEDLEMSVEKSTEN ER STØRST BLANT DE YNGSTE. 26,1 PROSENT AV DE NYE MEDEIERNE ER MELLOM 20 OG 29 ÅR GAMLE.

### ANTALL INNMELDINGER SISTE TRE ÅR

COOP HAR FÅTT MANGE NYE MEDEIERE DE SISTE TRE ÅRENE. I 2016 MELDTE MER ENN 89 000 FORBRUKERE SEG INN.



# 52

PROSENT AV INNMELDINGENE BLE GJORT DIGITALT



FOTOS: JOHN TERJE PEDERSEN

Coop Marked Skjolden er en av Coops mange butikker i Distrikts-Norge. Medeierne her har lagt ned en ekstraordinær innsats for å beholde nærbutikken sin. Nå er det de som eier butikkbygget og leier ut til Coop. Siden butikken gjenåpnet i mai 2016 har omsetningen fått et kraftig oppsving.

## Samhold mellom fjord og fjell

En liten bygd med én nærbutikk, der samtalen er gode, kaffen sterk og samholdet ekte. Aldri om innbyggerne i Skjolden hadde latt den gå til grunne.



Jon Rebni Øvreås, Jorunn Solheim og butikkssjef Silvija Apeinane slår av en prat.

**«DETTE ER IKKE BARE EN BUTIKK, MEN EN MØTEPLOSS FOR OSS SOM BOR HER.»**

Helt innerst i Sognefjorden ligger Skjolden. Den lille postkortvakre bygda med 350 innbyggere tiltrekker seg tusenvis av turister hvert år. Mange av dem stikker innom Coop Marked-butikken her for å kjøpe turmat og snacks, totalt intetanende om den enorme innsatsen som har gjort den lille handelen deres mulig. For det er ingen selvfølge at det ligger en topp moderne dagligvarebutikk akkurat her.

### DUGNADSÅND

I 2012 var den gamle nærbutikken som åpnet i 1952 nedslitt, trang og upraktisk. Vedlikeholdsetterslepet var stort og lønnsomheten var det så som så med.

– Vi skjønte at vi måtte gjøre noe selv hvis vi skulle beholde butikken i bygda. Derfor gikk bygdefolket sammen for å finne ut hvilke muligheter som fantes. Løsningen ble

å opprette et eiendomsselskap med mål om å reise et nytt butikkbygg, sier Elin Hauge, barnehagebestyrer, bonde og styreleder i eiendomsselskapet.

– Dette er ikke bare en butikk, men en møteplass for oss som bor her, legger hun til.

Samvirkelaget stilte seg positive til medlemsinitiativet, og lot Skjolden Eigedom kjøpe det gamle butikkbygget for 100 000 kroner. Totalt har det nye butikkbygget kostet cirka

5,5 millioner kroner. I tillegg er det lagt ned hundrevis av dugnadstimer.

– Vi solgte aksjer til bygdefolk og andre støttespillere for om lag én million kroner. I tillegg fikk vi offentlig støtte og lån i Luster Sparebank. Nå leier vi ut lokalene til Coop Vest som driver butikken, sier Hauge.

### VINN-VINN

Samvirkelaget er imponert over innsatsen skjoldingene har lagt ned for å redde butikken.

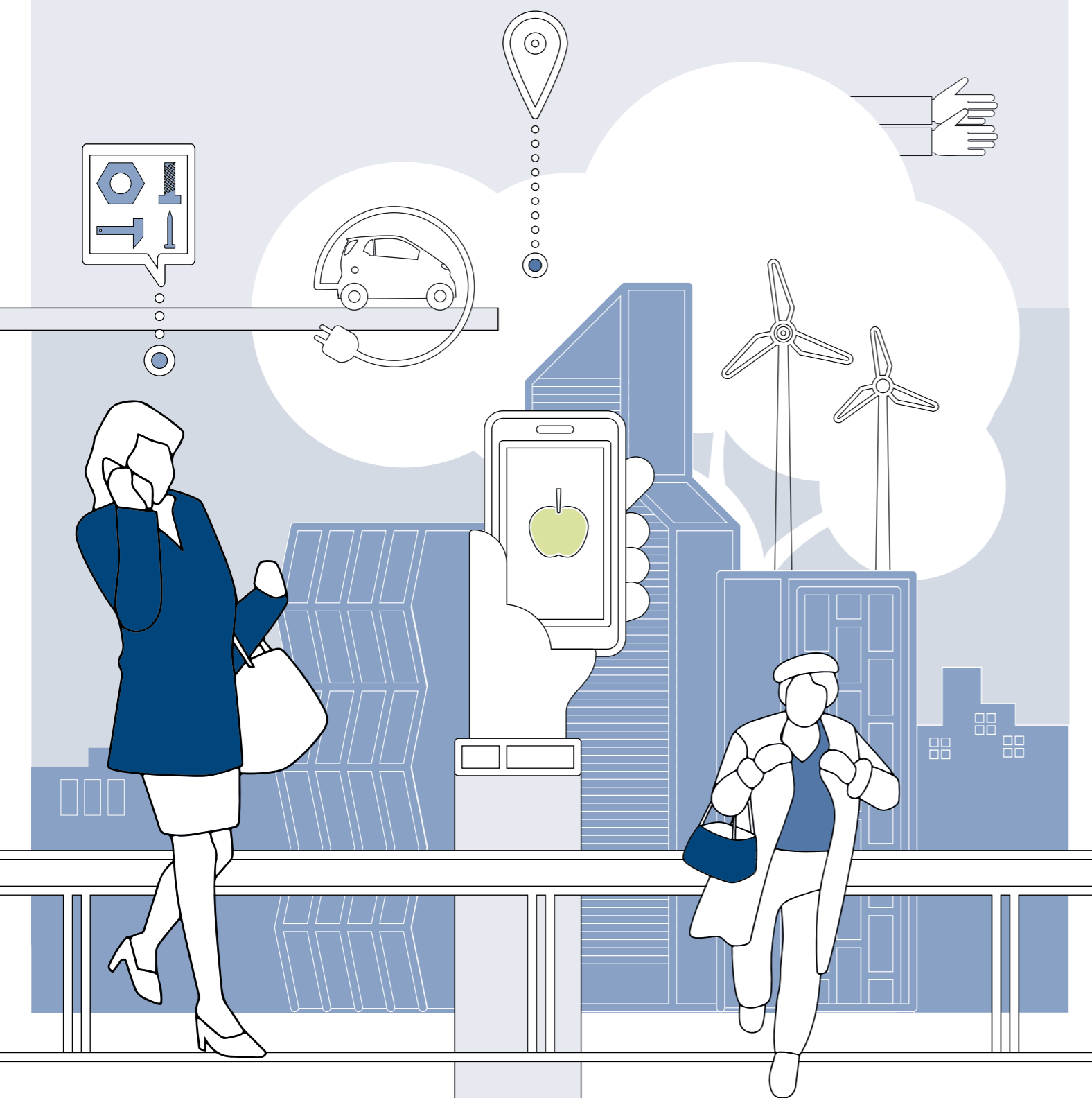
– Prosessen vi har vært gjennom de siste årene kan best beskrives med ett ord: Fantastisk, sier administrerende direktør Geir Espe i Coop Vest. For Coop Vest var det vanskelig å skulle investere i et nytt bygg selv.

– Den gamle butikken var nedslitt og holdt ikke de kravene til kvalitet som både kunder og myndigheter stiller. Med så lav omsetning som butikken hadde før, ville nok alternativet på sikt vært å legge ned, sier han.

– Fra vi startet samtalen og frem til vi åpnet den nye butikken har alle parter dratt i samme retning. Fokuset har vært å skape en «vinn-vinn»-prosess og det er det blitt, avslutter han.

# DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR KUNDEN

Fornøyde kunder er målet med alt vi gjør, i alle ledd av organisasjonen.



## BEST LIKT AV KUNDENE



Coop er Norges best likte dagligvareaktør. I tillegg til en unik eierform, verdsetter kundene et bredt og attraktivt sortiment, satsningen på lokalmat, økologiske produkter og faghandel.

### COOP 2020

#### KUNDEOPPLEVELSEN

-  Bygge sterk servicekultur
-  Tydelige og attraktive kjedekonsepter og merkevarer
-  Videreutvikle faghandel på nett
-  Kundeorientert sortiment og løsninger til rett kvalitet og rett pris
-  Utvikle kundereisen med gode treffpunkter før, under og etter kjøp

Så mange som åtte av ti spurte svarer at de har et godt inntrykk av Coop. Ipsos omdømmeundersøkelse for 2016 viser at Coop er klart best likt av de norske dagligvareaktørene. Coop gjør det også svært bra på totalisten over de best likte virksomhetene i Norge med en fjerdeplass, etter NRK, Tine og Vinmonopolet.

#### KUNDEN FØRST!

I den tøffe konkurransesituasjonen i norsk dagligvarebransje er det butikkene som skaper de beste kundeopplevelsene som vinner kampen om kundene. Fornøyde kunder er målet for alt Coop gjør i alle ledd av organisasjonen, og er bakgrunnen for den største satsingen på Kunden først-programmet i 2016. Målet med kurset er å skape en kultur for gode opplevelser, og la denne kulturen prege de daglige møtene med kunden.

#### GODT UTVALG

Coop bygger sortiment for å møte kundenes ulike behov, og har til sammen mer enn 12 000 varelinjer tilgjengelig i sine butikker, faghandel kommer i tillegg. Størst utvalg av alle norske kjeder har Obs, mens Extra er lavpriskjeden med best utvalg. I tillegg tilbyr Extra som den eneste lavprisaktøren, faghandel i sine butikker. Det skiller kjeden fra konkurrentene og verdsettes av kundene. Extra er vekstvinneren i 2016 og den enkeltkjeden

som går mest frem. Økningen i markedsandel fra 2015 til 2016 er på hele 3,6 prosentpoeng. I supermarkedssegmentet har Coop Mega posisjonert seg innenfor økologi. Veksten i økomarkedet fra 2015 til 2016 var på 145 millioner, og viser tydelig at kundene vil ha mer økologisk. Coops kjeder står til sammen for 94,7 prosent av veksten viser tall fra Nielsen. Coops egen serie med økologiske, miljø- og allergivennlige produkter, *Coop Ånglamark*, er Norges største økovaremerke. Serien er utvidet med flere produkter i løpet av 2016.

Også Coops byggevarekjeder er attraktive for kundene. Stadig flere av disse har egne «drive through»-avdelinger, som gjør handelen lett-vint og tidsbesparende for kunden og skiller Coop fra konkurrentene. Obs Bygg-kjeden har vunnet flere pristester i 2016 og velges av både privatkunder og håndverkere. Både Obs Bygg og Obs har i tillegg nettbutikk, et tilbud som er i stadig utvikling. Kundene bruker nettbutikken både til å orientere seg før butikkbesøket, og for å bestille varer de kan hente i ønsket butikk.

#### POPULÆR LOKALMAT

Etterspørselen etter lokale spesialiteter og lokalt produsert mat er økende i Norge – siden 2010 har lokalmat-markedet doblet seg. Coop hadde en vekst i salget av lokalmat på hele 26,1 prosent i 2016. Økningen



FOTO: TOMMY ANDRESEN

Som svar på kundenes ønske om et større utvalg av vegetarprodukter lanserte Coop i 2016 serien *Coop Vegetardag*.

gjenspeiler en målrettet satsning. I Extra alene var veksten på 50,6 prosent. Også for Coop Mega, som hadde en vekst på 21,3 prosent i 2016, er lokalmat blant de viktigste konseptuelle elementene.

#### VEGETARSUKSESS

Som svar på kundenes ønske om et større utvalg av vegetarprodukter lanserte Coop i 2016 serien *Coop Vegetardag*. Det ble en umiddelbar suksess, og serien utvides stadig med nye produkter.

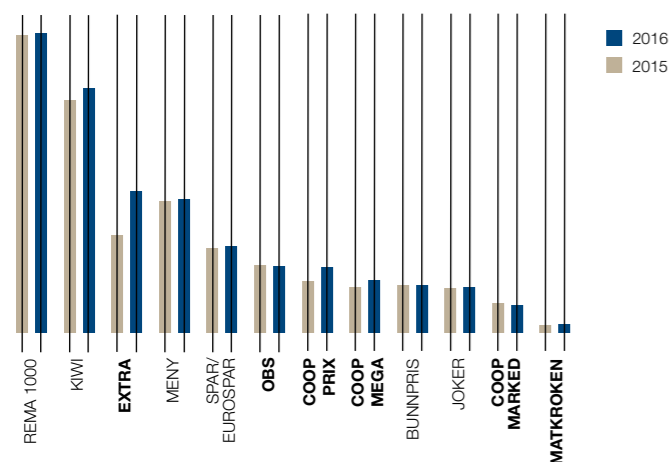
Generelt ønsker Coop å hjelpe kundene til å gjøre det lettere å velge sunne matvarer, blant annet ved å redusere saltinnholdet i egne produkter. Coop har støttet Helsedepartementets initiativ til «Intensjonsavtale om tilrettelegging for et sunnere kosthold». Dette er en tiltaksplan for å redusere inntaket av salt, sukker og mettet fett i befolkningen, foruten å øke fokuset på salg av sunnere alternativer.

# 26,1

## VEKST LOKALMAT

COOP HADDE EN VEKST I SALGET AV LOKALMAT PÅ 26,1 PROSENT I 2016.

#### KONSEPTKJEDENES MARKEDSANDELER 2016, DAGLIGVARE



EXTRA ER KJEDEN SOM ØKER MEST AV ALLE DAGLIGVAREKJEDENE, OG HADDE EN VEKST PÅ 3,6 PROSENTPOENG I 2016. COOP MEGA ØKTE FRA 3,7 % TIL 4,3 % OG COOP PRIX ØKTE MED 1,1 %-POENG. OBS GÅR TILBAKE -0,1 PROSENTPOENG. COOP MARKED REDUSERER SIN MARKEDSANDEL MED -0,2 PROSENTPOENG, MENS MATKROKEN ØKTE MED 0,1 PROSENTPOENG. KILDE: NIELSEN

## Extra godt år

Tiårsjubilanten Extra hadde mye å feire i 2016. Kjeden ble den store vekstvinneren og landets tredje største innen dagligvare. Faghandel har bidratt til suksessen.

I tillegg til lave priser og stort utvalg har Extra posisjonert seg med egne seksjoner for faghandel der kundene kan handle alt fra leker og ullsokker til balkongmøbler og sengetøy. Nina Vinje og sønnen Even Sethre Vinje (8) på Torshov i Oslo er blant kundene som setter pris på tilbudet.

– Det er utrolig praktisk å kunne handle bursdagsgaver i nærbutikken på vei hjem fra skolen. Med to barn er det bursdager stadig vekk, og noen ganger kan de komme litt brått på. Da er det supert at vi kan fikse det samtidig som vi handler middagsmat, sier Nina Vinje.

#### KONKURRANSEFORTRINN

Extra er den eneste dagligvarekjeden i landet som også har faghandel. – Vi er helt unike på faghandel, og det bidrar til å skille oss fra konkurrentene, sier kjededirektør Christian Hoel. – Vi ser at det er en bransjeglidning innen handel som gjør at forbrukerne verdsetter dette sortimentet i kjeden. Det kan for eksempel være stressede foreldre som skal arrangere barnebursdag eller folk som trenger kjøkkenutstyr til helgens lørdagsmiddag. Nå som det går mot sommer er det også mange som setter pris på at de får alt de trenger av grillutstyr hos oss, sier Hoel.

#### MILEPÆLER

2016 ble et år i feiringens tegn for Extra. Tiårsjubileet ble markert der det hele startet, i Halden høsten 2006. Fra den spede starten i Østfoldbyen har kjeden vokst med rakettfart



FOTO: ANNE ELISABETH NÆSS

Nina Vinje synes det er praktisk å handle bursdagsgaver i matbutikken. Sønnen Even finner flere ting som frister i lekehylia hos Extra Vossegate i Oslo.

i det norske dagligvaremarkedet. I jubileumsåret avanserte Extra til landets tredje største dagligvarekjede og økte markedsandelen med hele 3,6 prosentpoeng.

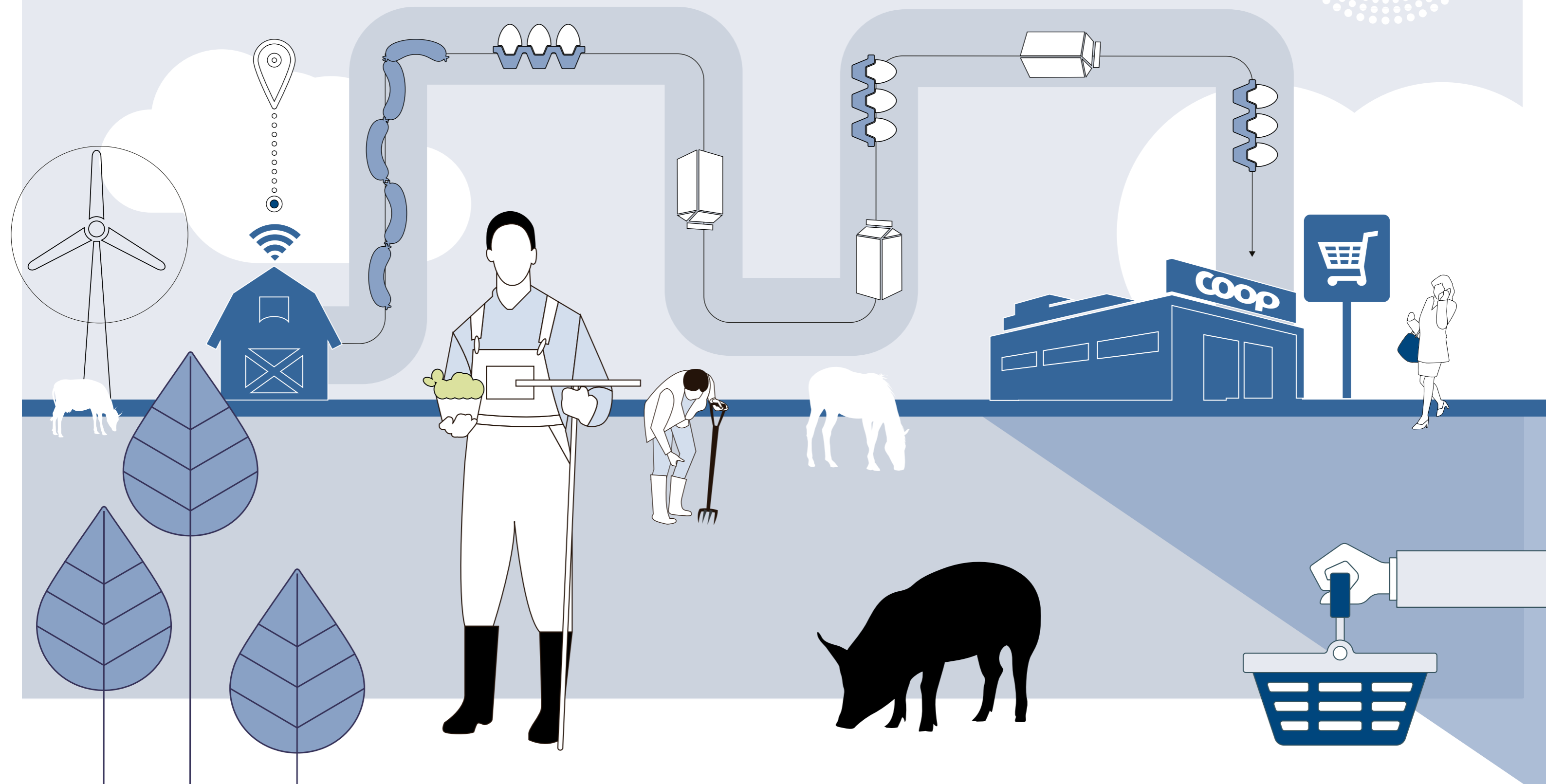
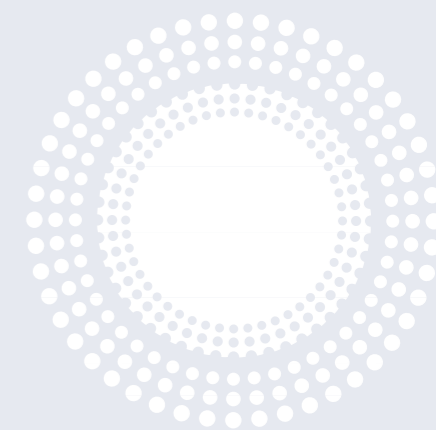
– Det er helt rått! Nå er vi snart oppe i 400 butikker og mer enn to millioner betalende kunder hver uke, sier Hoel. – Det som rører og varmer meg aller mest er alle de 8000 topp engasjerte menneskene som jobber ute i alle butikkene. De gjør en fantastisk jobb hver eneste dag. I tillegg har Coop offensive samvirkelag, så konkurrentene må se seg slått i lokalmarkedet, sier han.

**«DET ER SUPERT AT VI KAN FIKSE BURSDAGSGAVER SAMTIDIG SOM VI HANDLER MIDDAGSMAT.»**

NINA VINJE

# DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR LEVERANDØRER OG PRODUSENTER

Coops ambisjon er å være den mest attraktive samarbeidspartneren i norsk dagligvare. Vi satser norsk og deler verdifull kundeinnsikt.



## ATTRAKTIV PARTNER

Coop satser norsk og deler verdifull kundeinnsikt om 1,5 millioner medlemmer. Det legger grunnlaget for felles vekst.

### COOP 2020

#### LEVERANDØRER OG PRODUSENTER

-  Videreutvikle bransjens beste kunde- og markedsinnsikt
-  Kundeorientert sortiment
-  Tilrettelegge for flere relevante salgskanaler
-  Samarbeid om vekst og utvikling
-  Satsing på lokale og norske spesialiteter og bidrag til utvikling av lokale produsenter
-  Øke markedsandelen innen dagligvare og bygg

Coop har lav terskel for å ta inn produktnyheter, og gir leverandørene gode muligheter til å følge opp sine nyhetslanseringer gjennom å bruke kundeinnsikten til å se om de nye produktene treffer målgruppen og gir gjenkjøp. Innsikten om Coops mer enn 1,5 millioner medlemmers handlevaner og preferanser leveres av Coops eget analyseselskap, Dunnhumby. Kvaliteten på kundeinnsikten er høy, og gir et godt grunnlag for utvikling. Sammen med leverandører og produsenter jobber Coop kontinuerlig for å dra best mulig nytte av kunnskapen. Coop øker stadig antall lojale medlemmer – fra 71 prosent i 2012 til 76 prosent i 2016. Dette gir et enda bedre grunnlag for beslutninger.

#### SATSER NORSK

Coop satser på norsk landbruk, og har dagligvarebransjens største andel norskprodusert

frukt og grønnsaker i sitt sortiment (se figur). Store norske aktører som Tine og Gilde prioriteres. Eksempelvis er Tines andel på melk 91,4 prosent hos Coop mot 79,2 prosent i markedet totalt. Generelt er Coops norskandel langt høyere enn konkurrentens innenfor de ulike produktkategoriene i meieri og kjøtt. Målet er å få den beste kvaliteten til kundene til konkurransedyktige priser.

#### PRODUKTUTVIKLING

Samarbeidet om utvikling av egne merkevarer er blitt en suksesshistorie for flere av Coops samarbeidspartnere. Et eksempel er kjøttprodusenten Fatland som har hatt et langvarig samarbeid med Coop, og utviklet en rekke produkter som møter kundenes behov og ønsker. Under NM i kjøttprodukter i 2016 stakk Coop nok en gang av med to norgesmester-titler og over 30 utmerkelse innen

# 76%

#### LOJALE MEDLEMMER

ANTALL LOJALE COOP-MEDLEMMER HAR ØKT FRA 71 PROSENT I 2012 TIL 76 PROSENT I 2016.

grillmat. De aller fleste vinnerproduktene kom fra Fatland. Sammen med norske bønder har Fatland og Coop også introdusert kjøttprodukter fra Limousin-storfe og Hampshire-svin i dagligvarehandelen.

Også for småprodusentene skal det lønne seg å velge Coop. Både de som først og fremst skal selge i sitt lokale marked, og de som har større ambisjoner kan få hylleplass hos Coop. En av disse er Wiig Gartneri, som produserer kvalitetstomater, herunder den prisbelønnede piccolotomaten.

Ved å jobbe sammen med leverandørene for å utvikle produkter sikrer Coop at norske produsenter får en salgskanal gjennom Coops butikker. Samvirkelagstrukturen er viktig for Coops forhold til de lokale leverandørene. Mange har startet med ett enkelt samvirkelag for senere å bli en sentral leverandør.

#### KLARE VEKSTSAMBISJONER

Den målrettede satsingen på kvalitet til beste for kundene har gitt Coop flere utmerkelse. Coop vant fem av seks priser under Årets Matgledebutikk 2016. Extra stakk av med alle de tre pallplassene i kategorien lavpris-butikker, mens Coop Mega tok både første- og andreplassen i kategorien Årets Matgledebutikk.

Coops store kundemasse, detaljerte kundeinnsikt og klare vekstambisjoner gjør at det lønner seg for produsenter og leverandører å velge Coop.

## Spiller hverandre gode

Gjennom syv år har Alna levert kvalitetsprodukter til Coop. Samarbeidet har gjort det mulig for den lille bedriften å vokse – snart flytter de inn i nye, moderne lokaler.

Alna leverer et bredt utvalg av majones-produkter, majonesbaserte salater og vaffelrøre til Coop.

– Sammen sørger vi for å utvikle produkter som tar hensyn til etikk og miljø, som er bærekraftige og som har så få tilsetningsstoffer som mulig, sier daglig leder i Alna, Lars Joramo. – I Alna ser vi også på hvordan vi kan bruke emballasje for å øke effektiviteten for Coop og samtidig sørge for lavere utslipp. Blant annet har vi utviklet en ny emballaseløsning som gir bedre palleutnyttelse.

#### VIKTIG INNSIKT

– For oss er Coop en prioritert kunde, vi har tett dialog og lærer av hverandre. Dette har gitt oss mulighet til å vokse som bedrift, for når Coop gjør det bra, da gjør vi det bra, sier Joramo.

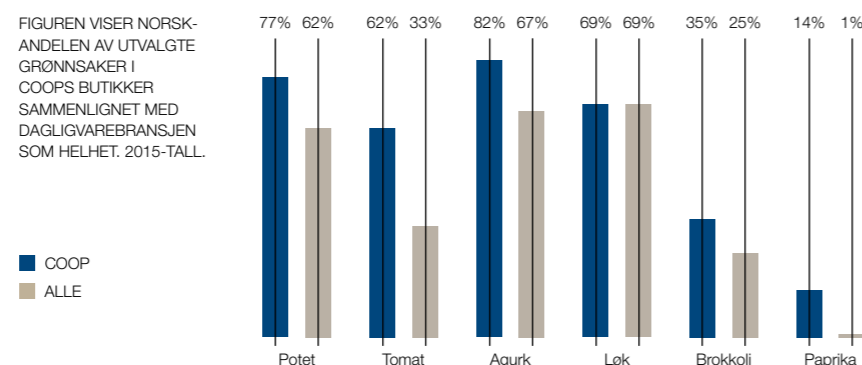
Målet for samarbeidet er å tilby forbrukerne produkter som er rene og sunne, og som folk vil ha. – Coops kundeinnsikt er helt uvurderlig for oss i så måte, avslutter han.



Hva vil folk ha? Samarbeidet med Coop har bidratt til produktutvikling og vekst for den tradisjonsrike næringsmiddelprodusenten Alna i Oslo.

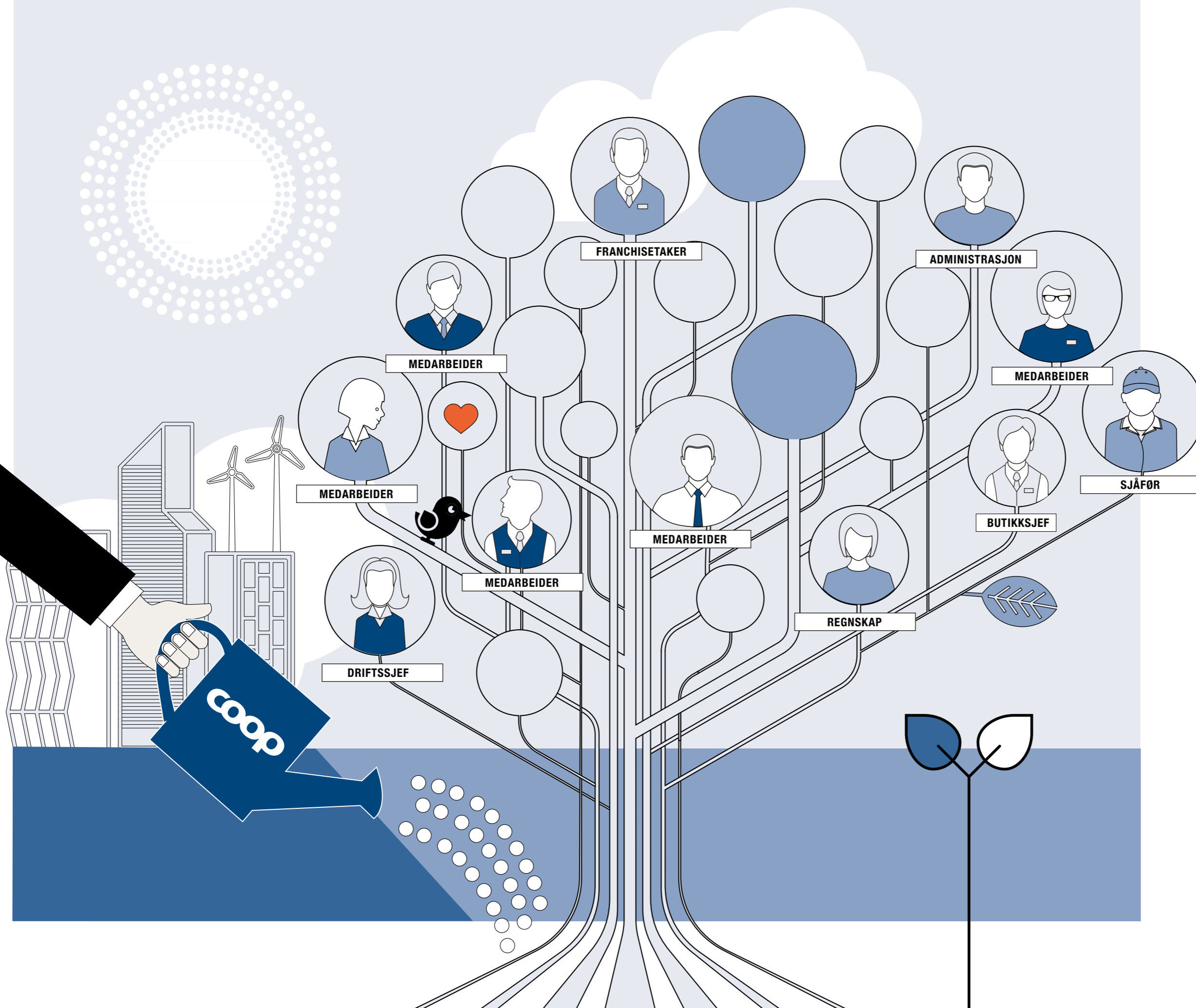
#### ANDEL NORSKE GRØNNSAKER I BUTIKKENE

FIGUREN VISER NORSK-ANDELEN AV UTVALGTE GRØNNSAKER I COOPS BUTIKKER SAMMENLIGNET MED DAGLIGVAREBRANSJEN SOM HELHET. 2015-TALL.







# DET SKAL LØNNE SEG Å VÆRE ANSATT I COOP

Gode muligheter for kompetanse- og karriereutvikling og et sterkt kundefokus skaper trivsel og engasjement.



## COOP 2020

### VINNERKULTUR

-  Styrke samhandlingen gjennom felles mål, med avklarte roller og ansvar
-  La kjerneverdiene være førende i det daglige arbeidet
-  Sørg for å ha kompetanse som møter fremtidens krav
-  Dyrke en endringsvillig kultur som setter kunden først

Cirka 28 000 personer er ansatt i Coop, de aller fleste i Coops samvirkelag som driftes som selvstendige enheter. 5 167 er ansatt i Coop Norge SA med datterselskaper, blant annet Norsk butikkdrift som drifter de tidligere butikkene til ICA Norge.

## GØY PÅ JOB BEN

Coops medarbeidere har gode muligheter for kompetanseutvikling og karriere. Flere av topplederne i Coop-systemet begynte selv som butikkmedarbeidere.



FOTO: JOHN TERJE PEDERSEN

Varehussjef Wim Koonings og medarbeidere i Obs Bygg Alnabru på Kunden først-kurs.

I 10 år har Coop Norge gjennomført medarbeiderundersøkelser blant alle ansatte i fellesorganisasjonen Coop Norge. Resultatene for undersøkelsen i 2016 viser et høyt nivå på emnene trivsel og engasjement. Ansatte i Coop Norge er både fornøyde og engasjerte i jobben sin. Medarbeiderne var i 2016 også mindre bekymret for at arbeidsplassen deres skal forsvinne enn tidligere år. Også innen emnene personlig utvikling, informasjon og kundeorientering er det en markant forbedring i den siste medarbeiderundersøkelsen.

### GO DE KUNDEOPPLEVELSER

Kunden først er selve spydspissen i strategien Coop 2020, og alle ansatte i fellesorganisasjonen og i flere samvirke lag gjennomfører kurs i Kunden først-programmet. Målet er å inspirere, utvikle og dyrke en kundefokusert kultur. En viktig faktor i dette arbeidet er å sørge for at medarbeiderne har et godt arbeidsmiljø og trives på jobb. Det gir også grobunn for gode kundeopplevelser gjennom smil, høflighet og hjelpsomhet. Et av temaene på kurset er hvordan medarbeiderne kommuniserer med hverandre internt slik at det skapes en kultur for å sette kunden først.

### BYGGER KOMPETANSE

Coops medarbeidere har gode utviklingsmuligheter i Coop. Flere av topplederne i Coop-systemet begynte selv som butikkmedarbeidere, blant andre konsernsjef Geir Inge Stokke og administrerende direktør Tore Tjomsland i Coop Øst.

Coop Kompetanse er en del av HR i Coop Norge Handel, og tilbyr kurs til ansatte på tvers av samvirke lag og kjeder. Der treffer kursdeltakerne også kolleger fra andre butikker og deler erfaringer og beste praksis. E-læringskurs er også hyppig brukt i Coop-systemet.

Samvirke lagene har ulike modeller for å skape karrieremuligheter for sine medarbeidere. Et eksempel er Coop Øst som sammen med Coop Kompetanse har utviklet et eget talentutviklingsprogram for å rekruttere fremtidens ledere i egne rekker. Et annet eksempel er Coop Vest som har utviklet et eget trainee-program, hvor talenter får ledertrening, praksis som butikksjef og en egen mentor som skal utfordre dem både faglig og som ledere.

### STERK VINNERKULTUR

Også kjedene jobber med kulturutvikling. Et eksempel er Extra som har om lag 8000 ansatte. Medarbeiderne følger mottoet «Dette gjør vi sammen!», som er fundert i en sterk vinnerkultur og at medarbeiderne skal ha det gøy på jobb. Extra har utviklet egne «fjellvettregler» for sine ledere, som blant annet går ut på å sette tydelige mål, gi ansatte frihet under ansvar, at det er lov å gjøre feil, at medarbeiderne jobber sammen og spiller hverandre gode og at suksesser feires underveis.

En fremoverlent holdning, en sterk vinnermentalitet og fornøyde medarbeidere er viktige drivere til Extra-suksessen.

Som ufaglært flyktning fikk Sameer Nazari sjansen som tilkallingsvikar. Nå er han butikksjef i Coop Marked Geithus.



FOTO: JOHNNY VAET NORDSKOG

## Butikksjef mot alle odds

28 000 ansatte, 28 000 historier. En av dem handler om Sameer Nazaris lange vei til Coop Marked på Geithus.

Flukten fra Taliban kunne ha endt i Middelhavet. Men dette er en suksesshistorie.

Vi spoler tilbake til 2003. Sameer er 16 år. Barndommen i Helmand-provinsen, det mest urolige hjørnet av Afghanistan, har på ingen måte liknet oppveksten til barna på Geithus. Han legger på flukt, alene. Vet ikke hvor eller hvordan, bare at han vil vekk fra vold, krig og undertrykkelse.

Først krysser han grensen til Iran. Der er han heller ikke trygg, men han klarer å få småjobber, spare til reisen videre. To år senere er han på en strand i Tyrkia, går om bord i en båt som tar ham til Hellas. Åtte måneder senere er han fremme i Oslo. Her venter opphold på tre asylmottak før han får oppholdstillatelse og blir bosatt i Troms, der han er i barnevernets varetekt til han fyller atten.

### VEIEN VIDERE

Resten av historien handler om en stå-på-vilje av det ukuelige slaget. Gutten som ennå ikke har fullført norsk grunnskole går med aviser om natten og tar strøjobber på dagtid. Sameer tråler hele Oslo, hilser på hver eneste butikk- og restaurantsjef fra Grønland til Furuset, uten å få napp. Via en venn som jobbet i Coop Prix på Haslum, får han treffe butikksjefen.

– Han var skeptisk fordi jeg ikke hadde erfaring. Men jeg sa: Du må bare prøve meg!

Sameer får sjansen og griper den med begge hender.

– Jeg fikk prøve meg som tilkallingsvikar. To år senere var jeg låseansvarlig.

### KURSBEVIS

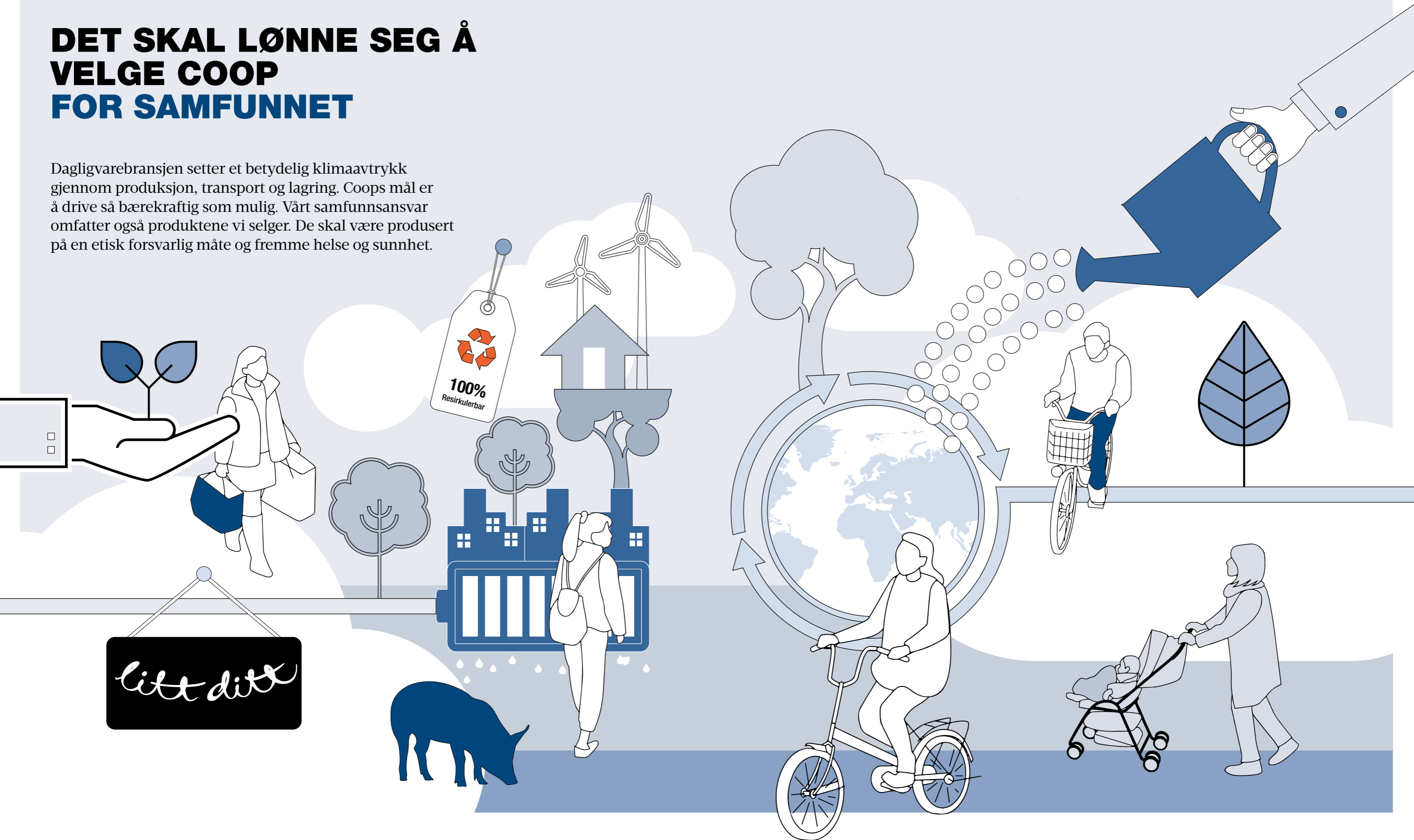
Lederne hans så hva som bodde i gutten og meldte ham på trainee-kurs. Med kursbeviset i hånden var målet klart: Han ville bli butikksjef. Da tilbudet kom, slo han til, uten å ha sett verken butikken eller stedet. En juledag i 2013 ankom han den vesle bygda Hovet i Hallingdal og gikk rett på jobb. Snart økte både vareutvalget og omsetningen. Bygdefolket var fornøyd med den unge butikksjefen, og fra første stund ble han bedt til middag og tatt med på fisketurer i fjellet. For å få erfaring fra en større butikk, takket han ja til tilbudet som kom fra Coop Marked Geithus hvor han er butikksjef i dag.

– Er du flink kan du gjøre det bra, uansett om du er fra Afghanistan eller Tromsø. I Norge har vi masse muligheter. Men vi må selv gripe dem.



## DET SKAL LØNNE SEG Å VELGE COOP FOR SAMFUNNET


Dagligvarebransjen setter et betydelig klimaavtrykk gjennom produksjon, transport og lagring. Coops mål er å drive så bærekraftig som mulig. Vårt samfunnsansvar omfatter også produktene vi selger. De skal være produsert på en etisk forsvarlig måte og fremme helse og sunnhet.





## COOP ER ANNERLEDES, OG DET SKAL MERKES

Som representant for mer enn 1,5 millioner forbrukere og medeiere har Coop både forpliktelser og muligheter til å påvirke samfunnet i en positiv retning.

### COOP 2020

 Økt fokus på bærekraftig samfunnsansvar

 Økt satsing på helse og sunn livsstil

 Styrke lokal tilhørighet og engasjement

For en full redegjørelse av samfunnsansvarsarbeidet i Coop, se samfunnsrapporten.

[www.coop.no/samfunnsansvar](http://www.coop.no/samfunnsansvar)

# O

**COOP INNFØRTE  
NULL-VISJON FOR  
MATSVINN I 2016**

Å drive bærekraftig er heldigvis ikke i konflikt med det å drive lønnsom butikk. Å effektivisere energiforbruket, gjøre transporten av varer grønnere og skape en overgang til en «sirkulær økonomi» med mer gjenbruk, reduserer våre kostnader. Coops nye forretningsstrategi understreker at samfunnsansvar skal være en integrert del av virksomheten

#### ENERGIEFFEKTIVISERING

Coop vil bidra aktivt til Norges mål om å redusere innenlands klimagassutslipp med 40 prosent innen 2030, sammenlignet med 2005. De viktigste tiltakene er knyttet til butikkdrift og transport. Coop Norge Handel bistår samvirkelagene med å realisere enøk-potensialet i butikkene og bytte gamle kjøleanlegg med nytt utstyr. Butikker med nye løsninger har 35–40 prosent lavere energiforbruk enn de som fremdeles bruker gamle isvannsanlegg.

#### TRANSPORT

I 2016 var utslipp fra transport fra lagre til butikk 20,84 tonn CO<sub>2</sub>. Coops tiltak knyttet til redusert klimabelastning fra transport dreier seg blant annet om grundig ruteplanlegging for å sikre at bilene er fullastet, om å benytte såkalte modulvogntog, det vil si ekstra lange vogntog som kan frakte i overkant av 54 prosent mer varer per tur enn et vanlig vogntog og frakting av gods med jernbane i størst mulig utstrekning. Når Coop inngår nye transportavtaler i 2017 vil klimavennlige transportløsninger være et krav.

#### NULLVISJON FOR MATSVINN

Å kaste mat er uetisk, miljøbelastende og

ulønnsomt, både for produsent, butikk og forbruker. Det er bakgrunnen for at Coop i 2016 vedtok en null-visjon for kasting av mat. Optimalisering av bestilling og nedprising av utløpsvarer er blant tiltakene som har vist seg effektive. Mange av Coops butikker leverer mat som er spiselig, men ikke kan selges, til veldedige organisasjoner og til Matsentralen, en mottakssentral for overskuddsmat i Oslo. Mat som ikke kan spises, skal enten brukes til dyrefor eller resirkuleres til biogass.

Butikkene står for cirka 20 prosent av matsvinnet i Norge. Likevel er det hjemme hos kundene at mat virkelig går i søpla: 60 prosent kastes av forbrukerne. Coops nullvisjon inkluderer derfor også tiltak overfor kundene.

#### EFFEKTIV KILDESORTERING

I 2016 inngikk Coop og Norsk Gjenvinning en avtale som sikrer at matavfall fra Coop omdannes til biogass og gjødsel. Avtalen er den største i sitt slag i Norge. Avtalen skal også bidra til enda bedre gjenvinningsgrad for brukt emballasje som papp og plast, i tillegg til at kravene til forsvarlig innsamling av farlig avfall, for eksempel EE-avfall og batterier skal ivaretas.

#### STERK ØKOLOGI-VEKST

Coop mener økologiske varer er et miljømessig, helsemessig og dyreetisk bedre alternativ enn konvensjonelt produserte varer. Derfor arbeider vi aktivt med å øke salget av økologiske produkter. Det totale markedet for økologiske varer hadde en omsetningsvekst på 24 prosent i 2016. Coop sto for en

betydelig del av veksten i det norske økologi-markedet. Coop Ånglamark er Norges største økologiske varemerke og 20 nye produkter i serien kom på markedet i 2016. Coops salg av Ånglamark-produkter økte med 47 prosent i 2016.

#### ENKLERE Å LEVE SUNT

Kostholdet til gjennomsnittsnordmannen inneholder fortsatt for mye sukker, salt og mettet fett. I tillegg spiser vi for lite av grove kornprodukter, grønnsaker, frukt og fisk. Coop har satt som mål å øke bevisstheten om fordelene ved å velge sunt og prioritere fysisk aktivitet.

Tiltakene spenner fra samarbeid med myndigheter til utvikling av egne, sunne produkter. Et eksempel er serien Coop Vegetardag som ble lansert våren 2016 som bidrar til å gjøre det enklere for kundene å velge sunt.

#### ETISK HANDEL I COOP

Coop har cirka 1 750 leverandører over nær sagt hele verden, innen et svært bredt spekter av varer, fra snøfresere til ananas. Coop Norge Handel og Coop Faghandel gjør innkjøp på vegne av samvirkelagene, både direkte fra produsent, via agenter i Norge og utlandet og gjennom Coop Trading, vårt innkjøpssamarbeid med Coop i Sverige, Danmark og Finland. Coops avdeling for konserninnkjøp handler utstyr til Coops butikker, og kjøper tjenester på vegne av samvirkelagene, for eksempel renhold.

Ambisjonen er at alt som selges i Coops butikker skal være produsert på en bærekraftig måte, av mennesker som har rettferdige arbeidsvilkår.

Coop er medlem av Initiativ for etisk handel (IEH), som Coop var med å stifte i 2000. Medlemskapet forplikter til åpenhet og kontinuerlig forbedringsarbeid, og sikrer Coop tilgang på kurs, verktøy og nettverk.

## Ryddig renhold

1,2 millioner kvadratmeter gulv blir vasket i Coops butikker hver eneste dag. Renholder Ayaan Mahamed Hussein er glad for at arbeidsforholdene er ryddige.

Hussein er ansatt i ISS, som er en av Coops hovedleverandører innen renhold. Coop Norge Handel kjøper renholdstjenester for 100 millioner kroner i året. At renholdet skal ivareta selskapets matvaretrygghet er en selvfølge, likeledes at servicemedarbeiderne skal ha verdige arbeidsforhold.

Hilde Kristin Nygaard, innkjøpssjef for sentrale tjenesteavtaler i Coop Norge Handel AS, har forhandlet frem den gjeldende avtalen med ISS og AB Solution.

– Avtalen følger opp Arbeidstilsynets innsats for å luke ut dårlige arbeidsforhold i bransjen, sier hun.

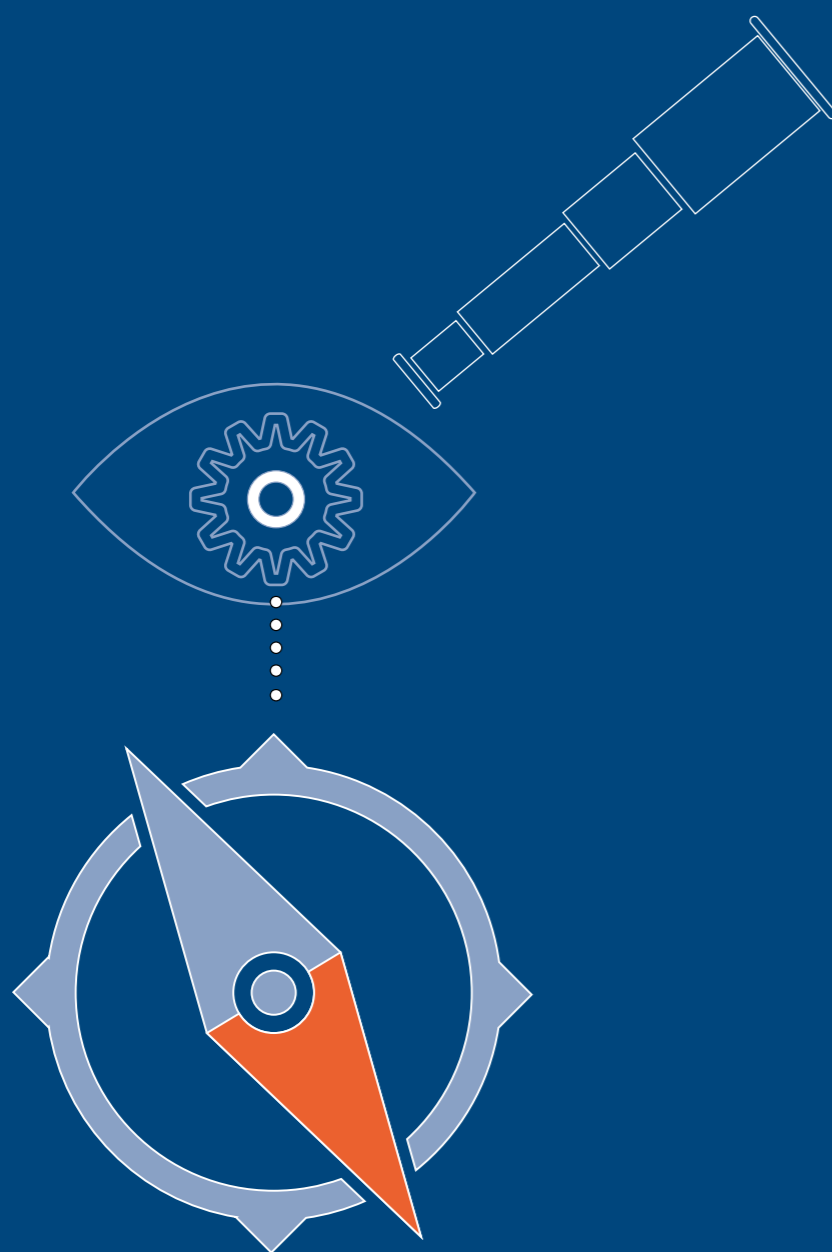
I forhandlingene om innkjøpsavtalen var det viktig for Coop at tiltak for å øke lønnsomheten ikke går ut over renholderne og at renhold skal utføres uten unødvendige kjemikalier.

Konserndirektør Jan Olav Mathiassen i ISS Facility Services er svært fornøyd med Coop-avtalen og medgir at kravene får ringvirkninger. – Coop er vår største privatkunde. De har utfordret oss på en rekke områder. Coop har flyttet noen grenser som har ført til endringer i hele bransjen, sier han til Renholdsnytt.



Renholder Ayaan Mahamed Hussein trives hos Obs Krokstadelva.

# STYRETS BERETNING



## STYRET 2016–2017



**Lisbeth Bull Husby**  
Styrets leder  
Medlemsnummer i Coop: 600571 8315 497xxx



**Kjell Olav Pettersen**  
Nestleder  
Medlemsnummer i Coop: 600571 0105 168xxx



**Bente Fonneland**  
Styremedlem  
Medlemsnummer i Coop: 600571 6220 945xxx



**Tore Klovning**  
Styremedlem  
Medlemsnummer i Coop: 600571 5020 090xxx



**Tore Tjomsland**  
Styremedlem  
Medlemsnummer i Coop: 600571 1354 275xxx



**Knut Berg**  
Styremedlem  
Medlemsnummer i Coop: 600571 1354 626xxx



**Gunn Pinslund**  
Styremedlem  
Medlemsnummer i Coop: 600571 8315 365xxx



**Tore Veia Berghagene**  
Styremedlem  
Medlemsnummer i Coop: 600571 1354 573xxx



**Geir Inge Stokke**  
Konsernsjef  
Medlemsnummer i Coop: 600571 1166 043xxx

## COOP NORGE SA STYRETS BERETNING 2016

### HOVEDPUNKTER I 2016

Året 2016 ble et godt år for konsernet med en meget sterk resultatforbedring og økning i markedsandeler sammenlignet med 2015.

< Coop Norge konsern leverte et resultat før skatt på totalt MNOK 569. Resultatet for 2016 preges av en sterk omsetningsøkning og synergier knyttet til oppkjøpet av Norsk Butikkdrift AS (tidligere ICA Norge AS) i 2015, samt gevinster ved salg av varige driftsmidler og virksomhet.

< Salgsinntektene i konsernet har økt med 10,9 % og var i tråd med forventningene for 2016. Salgsinntektene for 2016 inkluderer et helt år med salgsinntekter i Norsk Butikkdrift AS, mens tallene for 2015 kun omfattet 8 måneder.

< Coop Norge Kaffe AS solgte 15. august 2016 kaffeproduksjonen til Koninklijke Douwe Egberts B.V., samtidig som man inngikk en langsiktig produksjons- og distribusjonsavtale.

< Extra var vekstvinner i dagligvaremarkedet og Coop oppnådde en markedsandel i 2016 på 29,4 %. Coop befestet nr. 2-posisjonen.

< Coop befestet den ledende posisjonen i «gjør det selv»-segmentet innen byggevare, med en markedsandel på 31 %, en økning på 0,6 prosentpoeng.

< Det har vært en rekordstor økning i antall medlemmer gjennom året – mer enn 89 000 nye medlemmer har meldt seg inn i samvirkelagene.

### VIRKSOMHETEN

Coop Norge SA er samvirkelagenes fellesorganisasjon og eies av disse. Coop i Norge har en føderativ struktur, der Coop Norge SA er sekundærsamvirket og samvirkelagene er primærsamvirkene. Coop Norge SA har forretningskontor i Oslo og eier 100 % av Coop Norge Handel AS. Coop Norge Handel AS er morselskap i et konsern som inkluderer Coop Norge Eiendom konsern, Norsk Butikkdrift AS, Coop Norge Industri konsern samt eierselskaper for logistikkeiendommer.

Coop er i dag Norges nest største dagligvareaktør. Etter oppkjøpet av ICA Norge AS i 2015 har Coop styrket den strategiske posisjonen og plass i forbrukernes hverdag på mange områder. Norsk Butikkdrift AS er et heleid datterselskap av Coop Norge Handel AS og drev 345 dagligvarebutikker ved utgangen av 2016. 162 av disse var franchise-drevet. Detaljhandelen kompletterer Coop Norges øvrige virksomhet som omfatter grossist-, industri og eiendomsvirksomhet.

### Samvirkelagene

Samvirkelagene skal utøve aktivt eierskap i Coop Norge SA, og selskapet skal tjene som en interesseorganisasjon for disse. Videre skal Coop Norge SA ivareta fellesoppgaver for å trygge og skape verdier

og medvirke til at samvirkelagene drives og utvikles til det beste for medlemmene. Effektiv drift og profesjonalitet er avgjørende for å styrke Coops posisjon i markedet.

Per utgangen av 2016 var 91 samvirkelag medlem av Coop Norge SA, 7 færre enn ved utgangen av 2015. Nedgangen skyldes fusjoner mellom følgende samvirkelag:

< Coop Inn-Trøndelag og Coop Rørvik er fusjonert inn i Coop Midt-Norge

< Coop Eresfjord, Coop Frei, Coop Gossen og Coop Midsund er fusjonert inn i Coop Orkla Møre

< Coop Skeimo er fusjonert inn i Coop Innlandet

I tillegg ble fusjonene mellom Coop Kjøllefjord og Coop Finnmark samt Coop Heradsbygd og Coop Innlandet begge juridisk gjennomført i januar 2017.

Målet om en mer helhetlig markedstenkning, kostnadssynergier og ytterligere profesjonalitet ligger bak fokuset på strukturelle tiltak. Coop Norge SA arbeider aktivt med å skape kontakt og tillit mellom aktuelle fusjonspartnere.

Den samlede bruttofortjenesten for samvirkelagene ble på MNOK 8 571. Dette er MNOK 322 bedre enn sammenlignbare tall for 2015, en forbedring på 0,2 prosentpoeng. Driftsresultatet for samvirkelagene endte på MNOK 721 totalt, MNOK 131 bedre enn sammenlignbare tall for 2015. Netto finansinntekt er MNOK 45 bedre enn i 2015, slik at resultat før skatt ble MNOK 840 for samvirkelagene totalt. Dette er MNOK 176 bedre enn sammenlignbare tall for 2015.

### Coop medlem

Også i 2016 fikk Coop en rekordstor økning i medlemsmassen. Mer enn 89 000 nye forbrukere meldte seg inn i et samvirkelag. Medlemsveksten var stor hele året, særlig rundt de omprofilerte butikkene etter oppkjøpet av ICA. Netto medlemsvekst i 2016 ble 64 266 og antall medlemmer ved utgangen av året var 1 550 489. Prosessen for innmelding av nye medlemmer i digitale kanaler er forenklet.

Ved utgangen av 2016 passerte man totalt 830 000 nedlastinger av Coops medlems-app. En økende andel av medlemmene holder seg orientert om sine tilbud via digitale kanaler. Coop.no er klart det største nettstedet blant dagligvarekjedene med hele 36 millioner besøk i 2016.

Omsetning registrert med medlemskortet eller medlemsappen er økt med 5 milliarder fra 2015. Den ekstraordinære økningen kommer fra de omprofilerte butikkene etter oppkjøpet av ICA.

Samlet medlemsnytte for 2016 er kalkulert til hele 1,3 milliarder. Størstedelen av dette er utbetaling av kjøpeutbytte fra handel i Coops butikker og fra bruk av medlemskortet hos samarbeidspartnerne, i tillegg til ulike medlemstilbud og -rabatter. Total utbetaling av kjøpeutbytte i 2016 var MNOK 752.

### Coop Norge Distrikt

Møtene i Coop Norge Distrikt har til oppgave å fremme oppslutning om virksomhet og idégrunnlag i Coop, og skal medvirke til godt samarbeide mellom alle organisasjonsledd innenfor Coop i sine respektive geografiske områder. Møtene er organisert gjennom fire regionale distrikt: Coop Norge distrikt Nord, Coop Norge distrikt Midt-Norge, Coop Norge distrikt Sør-Vest og Coop Norge distrikt Østlandet.

### REVIDERT STRATEGI FOR COOP

16. juni 2016 vedtok Årsmøtet Coop Norge SA å slutte seg til den skisserte innretningen for revidert strategi for Coop Norge konsern.

Strategien er basert på en overordnet ambisjon for Coop i Norge, formulert i en ny visjon – «Det skal lønne seg å velge Coop!», hvor «Kunden først» utgjør rammeverket.

Coops egenart vil være en rød tråd gjennom strategien, og tydelig uttrykke hva Coop står for og hvordan Coop skiller seg ut og tydelig fremstår som en medlemseid aktør. Coop skal med alle sine medeiere være attraktiv og konkurransedyktig, samt skape merverdi og involvere hver og en medeier slik at denne handler mer i egne butikker.

Coop i Norge har en tydelig ambisjon om minst 30 % markedsandel på dagligvare og 35 % markedsandel innenfor bygg gjør-det-selv markedet i 2020. Coop skal ha de mest fornøyde kundene innenfor de segmenter hvor Coop opererer, og det beste omdømmet innenfor relevante bransjer.

### COOP OG MARKEDET I 2016

#### Dagligvarer

Dagligvaremarkedet økte med 3,1 % i 2016, hvorav organisk vekst var 2,1 %. Prisveksten var på 1,3 %. Samlet vekst var i stor grad drevet av drikkevarer og fersk mat.

Lavprissegmentet fortsetter å ta markedsandeler, og lavprisandelen ble i 2016 over 65 %. Dette er en økning på nærmere to prosentpoeng fra året før. Utviklingen tilsvarer det man har sett de siste årene. Den raske veksten i lavprissegmentet skyldes først og fremst høy etableringstakt og omprofileringer av butikker fra andre segmenter til

lavpris. De øvrige tre segmentene, hypermarked, supermarkeder og nærbutikker, tapte alle mellom 0,5 og 0,7 prosentpoeng.

Konkurransen i dagligvaremarkedet er fortsatt tøff. Kampanjer og aktiv bruk av pris er fortsatt et viktig virkemiddel for å trekke til seg nye kunder. Konkurrenter lanserer programmer som har til hensikt å bygge ytterligere lojalitetsbånd mellom kjeden og kundene. Dette gjelder både lavpris og supermarkedkjeder.

Markedsandel for Coops dagligvarekjeder er på 29,4 %, opp fra 27,9 % i 2015. Det oppnås gode resultater av stadig mer kundeinnsiktsbaserte sortimenter i kjedene, og fin økning i salg til lojale kunder både innenfor ferskvarer og tørrvarer. Coop følger markedsutviklingen med en økt andel lavpris.

### Byggevarer

Markedstallene fra Virke viser at omsetningsveksten for byggevarekjeder i 2016 var på 4,8 %. Proffsegmentet økte mest med 7,8 %, og privatmarkedet økte med 0,7 %. I privatmarkedet er en vesentlig del av omsetningen sesongbetont, med høysesong om våren, sommeren og tidlig på høsten. Mange av varene som selges, er til utendørs bruk, og omsetningsutviklingen i høysesongen er svært påvirket av været.

Det viktigste og største faghandelsområdet for Coop er byggevarer. Coop har med satsingen på byggevarehandel og konseptene Obs Bygg, Extra Bygg og Coop Byggmix, lykkes med å opparbeide en sterk markedsposisjon. Coop er prisleder i bransjen og største aktør i privatmarkedet.

I 2016 styrket Coop den ledende posisjonen i privatmarkedet med en markedsandel på 31 %, dvs. en samlet omsetningsvekst på 3,6 %.

### REDEGJØRELSE FOR ÅRSREGNSKAPET

#### Coop Norge konsern

##### Årsresultat

For regnskapsåret 2016 hadde Coop Norge konsern et årsresultat på MNOK 389 sammenliknet med et årsresultat på MNOK -1 123 i 2015. Det positive resultatet i 2016 er påvirket av synergier knyttet til oppkjøp i 2015, salg av kaffeproduksjonen, i tillegg til omsetningsøkning og god drift. 2015 var preget av oppkjøp, integrasjon og engangskostnader.

Coop Norge konsern hadde i 2016 salgsinntekter på MNOK 44 477. Dette er en økning på MNOK 4 375 eller 10,9 %. Av økningen på 10,9 % forklares 7,8 % av fullt år for Norsk Butikkdrift og 3,1 % som følge av vekst i omsetning til samvirkelagene.

Bruttofortjenesten for Coop Norge konsern for 2016 ble MNOK 5 673, en økning fra MNOK 4 609 i 2015. Bruttofortjenesten er bedret med 1,3 % prosentpoeng fra 11,5 % til 12,8 % som i hovedsak skyldes større andel butikkomsetning i 2016 som har høyere bruttofortjeneste enn grossistomsetning.

Andre driftsinntekter er MNOK 91 lavere enn 2015 og relateres i hovedsak til reduserte salgsgvinster i 2016.

Sum andre driftskostnader for Coop Norge konsern er MNOK 345 eller 7,9 % lavere enn i 2015. Kostnadsreduksjonen er preget av synergi-realiserings som følge av oppkjøp og integrasjon av Norsk Butikkdrift AS. I 2015 hadde konsernet store engangskostnader knyttet til integrasjonen.

Netto finansposter i Coop Norge konsern viste en bedring fra MNOK -275 til MNOK -167. Finansinntektene ble økt fra MNOK 110 til MNOK 181, mens finanskostnadene ble redusert fra MNOK 386 til MNOK 357. Hovedårsaken til de reduserte finanskostnadene er nedbetaling av lån og noe lavere rente.

Coop Norge SA oppnådde i 2016 et resultat før skatt på MNOK 262.

#### Balanse

Totalbalansen i konsernet per 31. desember 2016 er på MNOK 17 516 mot MNOK 17 346 per 31. desember 2015. Økningen i totalbalansen kan forklares med økte omløpsmidler som følge av økt omsetning.

Konsernets langsiktige gjeld utgjorde per 31. desember 2016 MNOK 3 102, en reduksjon på MNOK 714. Reduksjon forklares med ekstraordinære nedbetalinger av lån i tilknytning til salg av eiendom eller andre eiendeler i konsernet.

Egenkapitalen i Coop Norge konsern utgjorde per 31. desember 2016 MNOK 4 527 som gir en egenkapitalandel på 25,8 %, en økning på 1,7 prosentpoeng sammenlignet med 2015.

#### Kontantstrøm

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter i Coop Norge konsern i 2016 er positiv med MNOK 425 mot MNOK 704 i 2015. Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter er negativ med MNOK 625, som følge av investeringer i omprofilering av butikker. Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter er positiv med MNOK 49 for 2016. Netto endring i likviditetsbeholdning i Coop Norge konsern er negativ med MNOK 151.

#### Likviditet og finansiering

Coop Norge konsern har utestående rentebærende gjeld på MNOK 3 109. Dette er en reduksjon fra 2015 på MNOK 714 og er primært relatert til nedbetaling lån og overdragelse av gjeld ved salg av eiendommer. All bankgjeld er samlet i Coop Norge Handel konsern.

Coop Norge SA har per 31. desember 2016 ikke andre lån enn den overskuddslikviditet som samvirkelegene plasserer på plasseringskonto i Coop Norge SA. Den er ved årsskiftet på MNOK 3 301. Finansielle investeringer er bokført til markedsverdi og utgjør MNOK 992 i morselskapet ved årsskiftet. I tillegg sto det per årsskiftet MNOK 696 på fritt benyttbare bankkonti.

Coop Norge konsern har samlede ubenyttede kreditter ved utgangen av 2016 på til sammen MNOK 1 144. Likvide midler i konsernet per 31. desember 2016 utgjør MNOK 2 668.

Styret vurderer egenkapitalen som tilstrekkelig for fremtidige investeringer i konsernet.

#### Nærmere om datterselskaper

Coop Norge Handel AS oppnådde et resultat før skatt på MNOK 434, en økning med MNOK 123 fra 2015. Økningen i resultat skyldes hovedsakelig økt omsetning og utbytte fra datterselskaper.

Coop Norge Industri konsern leverer et resultat før skatt i 2016 på MNOK 398, en økning fra MNOK 114 i 2015. Resultatøkningen er positivt påvirket av salg kaffeproduksjonen og fortsatt positivt bidrag fra Gomankonsernet.

Coop Norge Eiendom konsern leverte et resultat før skatt på MNOK 11 i 2016 sammenlignet med MNOK 205 i 2015. Resultatet i 2015 var preget av salg av en betydelig eiendomsportefølje

Norsk Butikkdrift AS oppnådde et resultat før skatt i 2016 på MNOK -226 sammenlignet med MNOK -1 331 i 2015. Dette er en betydelig resultatforbedring som delvis skyldes engangskostnader ved integrasjon og omlegging av butikker i 2015, men også en forbedring av underliggende drift i butikkene i 2016.

#### FORSLAG TIL DISPONERING AV ÅRETS OVERSKUDD

Årsresultatet for Coop Norge SA ble MNOK 192 i 2016. Styret foreslår følgende anvendelse av årets overskudd:

Avgitt renter på andelsinnskudd	MNOK	7
Overført til annen egenkapital	MNOK	185

Det er styrets oppfatning at fremlagt årsregnskap gir et rettviseende bilde av virksomheten og resultatet fra driften i Coop Norge SA for 2016. I samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk bekrefter styret at forutsetning for fortsatt drift er til stede. Årsregnskapet er dermed fremlagt etter prinsipp om at selskapets drift videreføres.

#### FINANSIELL RISIKO

Coop Norge SA skal ha en forsvarlig finansiell styring, med hovedmål om å skape forutsigbare rammebetingelser for konsernets virksomhet. Konsernet er gjennom virksomheten eksponert for finansiell risiko. Håndteringen av konsernets finansielle risiko er regulert gjennom en overordnet finanspolicy.

Styret vurderer at konsernet har en betryggende finansieringsprofil med en spredt forfallsstruktur, og at likviditeten i konsernet ved årsslutt 2016 er tilfredsstillende. Langsiktig gjeld er knyttet opp mot pengemarkedsrenten NIBOR, og konsernet har inngått rentesikringsforretninger for å redusere risiko for svingninger i kontantstrømmen som følge av svingningene i det kortsiktige rentemarkedet.

Konsernet er eksponert for valutasingninger gjennom import av varer og enkelte øvrige kostnader. Innenfor konsernets industrivirksomhet

kjøpes det inn blant annet konsentrater og sukker som er utsatt for eksponering mot råvarerisiko. Det benyttes finansielle instrumenter for å sikre deler av denne risiko.

Kredittrisiko knyttet til kundefordringer vurderes som begrenset, og følges tett opp med risikoreduserende tiltak.

Finansforvaltningen i Coop Norge SA består av investeringer i bankinnskudd, pengemarkedspapirer og i obligasjons- og aksjefond. Risiko-profilen i finansforvaltningen er lav.

#### MEDARBEIDERE

Per 31. desember 2016 hadde Coop Norge konsern 5.167 ansatte, mot 5.869 i 2015. Ved utgangen av 2016 er det ansatt 2.362 kvinner og 2.805 menn i Coop Norge konsern.

#### Arbeidsmiljø

I selskapet er man opptatt av at alle skal trives godt på arbeidsplassen. Oppfølging av forrige medarbeiderundersøkelse har vært en del av arbeidet med arbeidsmiljøet gjennom 2016. Medarbeiderundersøkelsen som gjøres annet hvert år i virksomheten inngår som en viktig del av HMS-arbeidet.

Sykefraværet i Coop Norge konsern i 2016 var 6,5 % mot 6,4 % i 2015. Konsernet iverksetter forebyggende tiltak mot arbeidsrelaterte plager og sykdom. Bedriftshelsetjenestene benyttes også i dette arbeidet.

#### Likestilling

Med likestilling i Coop Norge konsern menes at kvinner og menn skal ha de samme rettigheter og muligheter i og til arbeid. Overenskomsten mellom HK/SAMFO bekrefter viktigheten av å videreføre arbeidet med likestilling. Konsernets retningslinjer for lønn ivaretar likestilling.

I alle valgte organer i Coop Norge SA skal det tilstribes en kjønns-messig likeverdig representasjon. Kvinneandelen i Coop Norge SAs årsmøte er 32 %, og i styret er 38 % av medlemmene kvinner. Coop Norge SA har siden 2005 hatt kvinnelig styreleder.

#### Diskriminering og tilgjengelighet

I Coop arbeides det aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og likeverd, sikre like muligheter og rettigheter og å hindre diskriminering innenfor virksomheten. Arbeidet skjer i tråd med diskrimineringslovenes formål, og aktivitetene omfatter blant annet rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, fremmelse, utviklingsmuligheter og beskyttelse mot trakassering.

Konsernet har som mål å være en arbeidsplass hvor det ikke forekommer diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne. Det arbeides aktivt og målrettet for å utforme og tilrettelegge de fysiske forholdene slik at virksomhetens ulike funksjoner kan benyttes av flest mulig. Dette forutsatt at det ikke kan oppstå fare for arbeidstakerens helse eller sikkerhet.

#### Kompetanseutvikling

Styret mener det er viktig at ledere, medarbeidere og medlems-tillitsvalgte i konsernet har god kompetanse for å ivareta oppgavene

sine på best mulig måte, og det satses derfor i betydelig grad på kompetanseutvikling.

Coop Norge konsern har gjennom 2016 samarbeidet med BI på flere områder, og konsernet har også sterkt fokus på egne utviklingsprogrammer (både e-læring og undervisning/praksis) som benyttes av selskaper i konsernet samt av samvirkelegene.

#### SAMFUNNSANSVAR

Ny konsernstrategi som ble vedtatt i 2016 legger grunnlag for forsterket fokus på dette arbeidet. Coops rapport for samfunnsansvar ligger i sin helhet på [www.coop.no/samfunnsansvar](http://www.coop.no/samfunnsansvar)

#### Etisk handel

Coop arbeider aktivt med å bidra til ansvarlige arbeidsforhold i leverandørkjeden. Skriftlige krav til akseptable arbeidsforhold er en del av kontrakter med leverandørene. Coop handler ikke fra produsenter hvis det oppdages at arbeidernes liv og helse er i fare.

Coop har leverandører over nær sagt hele verden, innen et svært bredt spekter av varer – fra snøfresere til ananas. Oppfølging av Coops krav er derfor et krevende arbeid, og Coop har bygget systemer som gir kunnskap om arbeidsforholdene hos majoriteten av risikoutsatte første-linjeleverandører. Hvis uakseptable forhold avdekkes, krever man forbedringer. I 2016 ble det stilt krav om forbedringer knyttet til at summen av mindre overtredelser var uakseptabel, men det ble ikke avdekket alvorlige brudd på Coops krav. I arbeidet med etisk handel er det etablert et samarbeid på tvers av organisasjonen, med Coops søsterbedrifter i Sverige, Danmark og Finland, gjennom felles innkjøps-selskap Coop Trading og med organisasjoner som Initiativ for etisk handel (IEH).

#### Miljø og klima

Lavere utslipp av CO<sub>2</sub>, redusert energiforbruk, og redusert matsvinn og avfall er viktige temaer for miljø- og klimaarbeidet. Det jobbes systematisk med å forbedre egne resultater, og stiller krav til leverandørene. Krav til dyrevelferd er en del av disse kravene. Det er etablert en null-visjon for matsvinn som innebærer en rekke tiltak for å redusere mengden spisbar mat som blir kastet, og dette arbeidet gir gode resultater.

Det legges vekt på å tilby kundene et godt utvalg av miljømerkede varer, deriblant Svanemerket. Coop er medlem av Grønt Punkt.

Transport er en viktig del av virksomheten, og man søker å transportere gods mest mulig miljøvennlig. Det benyttes kortreiste norske råvarer så sant dette lar seg gjøre, og Coop er nest største bruker av matmerket Nyt Norge, målt i antall produkter.

#### Økologi

Coops langsiktige arbeid med utvikling av et godt tilbud av økologiske varer blir vel mottatt av kundene. Det lanseres stadig nye produkter i Coop Ånglamark-serien. Omsetningen av økologiske produkter økte med 40 % i 2016.

#### Trygg mat, sunnhet og helse

Coop har sluttet seg til helseministerens initiativ til å redusere salt og mettett fett i matvarer for å bedre befolkningens helse. Det er gjennom-

ført store saltkutt i flere kategorier av egne merkevarer og dette arbeidet fortsetter. Det jobbes aktivt med å utvikle allergivennlige produkter og tilby et bredt utvalg av hverdagsmat med «Mat uten»-merking. Coops egen vegetarserie, Coop Vegetardag, ble lansert med stor suksess. Serien vil utvikles videre i tiden som kommer.

Trygg mat har høy prioritet, og det stilles strenge krav til Coops leverandører til rutiner for trygg mat og etterlevelse av regelverk. Det gjennomføres regelmessig internkontrollrevisjoner i Coops butikker, og et nytt felles trygg mat-system er utviklet for butikkene. Det har ikke vært noen hendelser med fare for liv eller helse i 2016.

### VIKTIG SPONSORSAMARBEID

Coop er en av Norges største og mest profilerte sponsorer. Sponsorvirksomheten er viktig for å underbygge og vedlikeholde Coops solide omdømme.

Sponsorvirksomheten omfatter samvirkelagenes mange lokale sponsorer og Coop Norges store, nasjonale satsinger. Sponsorvirksomheten er viktig virkemiddel for å styrke Coops ulike merkevarer og fokusområder, og består av aktiviteter og samarbeidspartnere som er relevante for forretningsområder, medlemmer og ansatte over hele landet.

En stor andel av Norges befolkning er medeiere i Coop, som er en av landets største aktører innen mat og sport. Coop ønsker derfor å ta et aktivt samfunnsansvar innen folkehelse. Team Coop er et av tiltakene. Petter Northug og Alexander Kristoff er Coops fremste ambassadører for Team Coop-satsingen, som også inkluderer rekrutteringslagene Team Coop innen ski og sykkel.

Coop har i 2016 også engasjert seg i tiltak knyttet til Kreftforeningen, Norsk Folkehjelp og til flere kulturarrangement.

Coop fortsetter å støtte lag med fotballdrakter. I 2016, i forbindelse med draktkampanjens 15-års jubileum, støttet Coop 10 500 spillere med nye drakter.

### Coops Solidaritetsfond

Coop Solidaritetsfond bidrar med økonomisk støtte til demokratiseringsprosjekter i regi av Norsk Folkehjelp i Bolivia, Mosambik og Kambodsja, med hovedvekt på støtte til utvikling av forholdene for småbønder. Parallelt opprettholdes støtten til Norsk Folkehjelps minehundskoler i Bosnia-Hercegovina og Kambodsja. I 2016 bidro Coop Solidaritetsfond med MNOK 2 til disse prosjektene.

### EIERSTYRING OG SELSKAPSELEDELSE

Årsmøtet Coop Norge er organisasjonens høyeste organ og består av 59 representanter. I de 20 største samvirkelagene, målt etter siste års kjøp i Coop Norge SA, velger de respektive styre selv direkte 52 representanter inn i Årsmøtet. Tre representanter velges av og blant de øvrige samvirkelag mens fire representanter velges av de ansatte i Coop Norge konsern. Av årsmøtets valgte representanter i 2016 var det 41 menn og 18 kvinner.

Årsmøtets viktigste oppgave er å kontrollere at Coop Norge SA blir ledet i samsvar med formålet, den alminnelige lovgivning, Coop Norge

SAs vedtekter og de vedtak som Årsmøtet Coop Norge ellers fatter. Styret i Coop Norge SA består av 8 representanter, hvorav 3 representanter for de ansatte. Styret består av 5 menn og 3 kvinner. Styrets hovedfokus gjennom året har vært knyttet til gjennomføring av strategiarbeid og utforming av revidert strategi for Coop Norge med tydeliggjøring av ambisjoner og fokusområder for konsernet, i tillegg til økonomisk oppfølging.

### SAMVIRKELAGENES GARANTIFOND AL

Samvirkelagenes Garantifond er et andelslag hvor Coop Norge SA er eneeier. Formålet med fondet er å skape trygghet for medlemmene ved å garantere for låneinnskudd i samvirkelag som er innmeldt i Coop Norge. Fondet blir bygd opp med avkastning fra kapitalen og innbetaling av avgift fra samvirkelagene og Coop Norge SA. Fondet plasserer midlene i det norske obligasjonsmarkedet, for det meste i obligasjoner utstedt av norske offentlige myndigheter. Fondets totale drifts- og finansinntekter ble i 2016 MNOK 59,7, og fondet oppnådde et resultat på MNOK 57,2. Fondets egenkapital er MNOK 709,6, eller 99,9 % av totalkapitalen. Samvirkelagenes Garantifond er underlagt tilsyn av Finanstilsynet.

### FRAMTIDSUTSIKTER

#### Coop – Fremtiden er nå!

2016 har vært et svært spennende og lærerikt år for Coop. De siste ICA butikkene ble omprofilert til Coops konsepter i mars 2016.

I dagligvaremarkedet forventes lavpriskjedene fortsatt å sette dagsordenen og prege utviklingen i markedet, med fokus på sortiment, kvalitet og priskampanjer. Det er en krevende konkurransesituasjon i alle markedssegmenter, samtidig som nye salgskanaler vokser og utfordrer de tradisjonelle salgformene. Butikkene som ble omprofilert fra ICAs konsepter har hatt god vekst, og integrasjonen av ICA har gitt et svært godt fundament å bygge videre på. Det er først i 2017 Coop får første hele driftsår på ny plattform, og med erfaringene gjort i 2016 ser styret svært positivt på dette.

Utviklingen i gjør-det-selv markedet for byggevarer er preget av svak vekst. Coop har med sine sterke konsepter tatt markedsandeler hvert år de siste årene, og det forventes at denne utviklingen fortsetter. Coop planlegger for sterk vekst gjennom åpning av flere nye store byggevarerhus fremover.

#### Revidert strategi

Den reviderte strategien har tydeliggjort et nytt overordnet mål bilde for konsernet. Coop vil opprettholde og forsterke nummer to-posisjonen innenfor dagligvaremarkedet med en markedsandel på minst 30 %, og den ledende posisjonen innenfor bygg gjør-det selv markedet med en markedsandel på minst 35 %. Konsernet skal sammen med samvirkelagene ha fokus på å styrke Coops egenart. Gjennom å sette kunden først – både samvirkelag, butikk og forbruker – skal ny strategi bidra til vekst og lønnsomhet i hele verdikjeden.

#### Gode kundeopplevelser

Innenfor kundeopplevelsen skal Coop fortsette å bygge kjedene som sterke merkenavn, både hver for seg og i et porteføljeperspektiv.

Kundene skal ha en tydelig oppfatning av hva de kan forvente fra den enkelte kjeden. Sortimentet skal videreutvikles til å bli mer kundeorientert, og dermed i enda større grad treffe kundenes behov.

#### Den digitale fremtiden er her allerede

Digitalisering av Coops forretningsprosesser fortsetter for å frigjøre tid slik at Coops konkurransekraft kan reinvesteres i kundene, og gjennom dette skape flere lojale kunder og økt vekst. Coop har på enkelte områder tatt dette et steg videre, og lagt til rette for store besparelser gjennom automatisering. Det beste eksempelet er trolig byggingen av Coop Logistikkcenter i 2014.


For Coop er digitalisering lønnsomt fordi det bidrar til smartere og mer effektive arbeidsmåter, ikke minst i kontakten mellom Coop og kundene. Kundene er i stor grad digitale, og forventer derfor at Coop

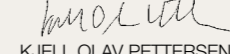
skal tilby gode, relevante digitale tjenester og løsninger. Coop har en unik kundeinnsikt og kunnskap om medlemmenes preferanser, noe som bidrar til at Coop kan tilpasse budskap til hvert enkelt medlem. Coop skal kommunisere med medlemmene og kundene gjennom ulike kanaler, på ulike digitale plattformer.


#### Organisasjon og kultur legger til rette for vekst

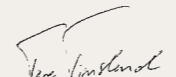
Etter ICA-oppkjøpet er en ny kultur i ferd med å ta form – preget av sterke elementer fra begge organisasjoner. Det er positiv stemning i hele organisasjonen, og mange indikasjoner på at Coop går inn i en spennende og fremgangsrik tid. Den gode organiske veksten i siste halvdel av 2016 for Coops dagligvarekjeder, kombinert med en rekke andre oppløftende signaler, gir styret sterk tro på Coops fremtid i et svært konkurransepreget marked. Sammen med resten av organisasjonen arbeides det hver dag for å sette kundene først i alt som gjøres.

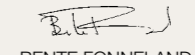
OSLO 30. MARS 2017


  
LISBETH BULL HUSBY  
STYRETS LEDER


  
KJELL OLAV PETERSEN  
NESTLEDER


  
TORE KLOVNING  
STYREMEDLEM

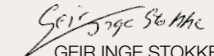
  
TORE TJOMSLUND  
STYREMEDLEM

  
BENTE FONNELAND  
STYREMEDLEM

  
KNUT BERG  
STYREMEDLEM

  
GUNN PINSLUND  
STYREMEDLEM

  
TORE VEA BERGHAGENE  
STYREMEDLEM

  
GEIR INGE STOKKE  
KONSERNJSJEF

# REGNSKAP OG NOTER 2016



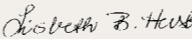
# RESULTATREGNSKAP

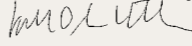
MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016	Note	2016	2015
<i>Tall i MNOK</i>				
<b>Driftsinntekter</b>				
34 913	43 042		44 477	40 102
83	110		2 482	2 573
<b>34 996</b>	<b>43 152</b>	4	<b>46 958</b>	<b>42 675</b>
<b>Driftskostnader</b>				
32 800	40 084		38 804	35 493
146	125	5, 6, 7	2 765	2 953
-	-	8, 9	625	918
2 758	2 804	10	4 028	4 373
<b>35 704</b>	<b>43 013</b>		<b>46 221</b>	<b>43 737</b>
<b>(708)</b>	<b>139</b>		<b>737</b>	<b>(1 062)</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>				
(36)	123	11, 15	(167)	(275)
<b>(744)</b>	<b>262</b>		<b>569</b>	<b>(1 337)</b>
<b>RESULTAT FØR SKATT</b>				
167	(70)	12	(180)	214
<b>(577)</b>	<b>192</b>		<b>389</b>	<b>(1 123)</b>
<b>ÅRSRESULTAT</b>				
			9	8
<b>MINORITET</b>				
<b>MAJORITETENS ANDEL AV ÅRSRESULTAT</b>				
			380	(1 131)
<b>SUM OVERFØRINGER</b>				
-	7			
(577)	185			
<b>(577)</b>	<b>192</b>			
<b>SUM OVERFØRINGER</b>				


# BALANSE


MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
<i>Tall i MNOK</i>				
357	287	12	176	346
-	-	8	1 985	2 143
6	6	9	5 372	5 730
4 711	4 831	3, 24	991	713
607	1 218	13	434	507
<b>5 681</b>	<b>6 341</b>		<b>8 957</b>	<b>9 439</b>
<b>ANLEGGSMIDLER</b>				
-	-	14	1 757	1 693
1 837	2 106		2 124	1 483
284	236		236	284
65	290		782	750
1 253	1 688	15	1 688	1 253
1 593	703	16	1 972	2 444
<b>5 032</b>	<b>5 024</b>		<b>8 559</b>	<b>7 907</b>
<b>10 713</b>	<b>11 366</b>		<b>17 516</b>	<b>17 346</b>
<b>SUM EIENDELER</b>				
694	694	17	694	694
3 002	3 187		3 776	3 419
-	-		56	61
<b>3 696</b>	<b>3 881</b>		<b>4 527</b>	<b>4 174</b>
<b>EGENKAPITAL</b>				
141	153	7	292	263
-	-		241	44
<b>141</b>	<b>153</b>		<b>533</b>	<b>307</b>
<b>AVSETNING FOR FORPLIKTELSER</b>				
-	-	18	3 102	3 816
<b>2 993</b>	<b>3 410</b>	15	<b>3 301</b>	<b>2 891</b>
<b>INNSKudd</b>				
3 507	3 479		4 070	3 883
8	5	12	13	16
157	80		80	157
8	8		268	281
203	351		1 624	1 821
<b>3 883</b>	<b>3 922</b>		<b>6 055</b>	<b>6 158</b>
<b>10 713</b>	<b>11 366</b>		<b>17 516</b>	<b>17 346</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>				


OSLO, 30. MARS 2017  
STYRET I COOP NORGE SA

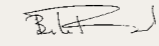
  
LISBETH BULL HUSBY  
STYRETS LEDER


  
KJELL OLAV PETERSEN  
NESTLEDER


  
TORE KLOVNING  
STYREMEDLEM

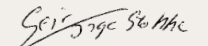
  
KNUT BERG  
STYREMEDLEM

  
TORE TJOMSLAND  
STYREMEDLEM

  
BENTE FONNELAND  
STYREMEDLEM

  
GUNN PINSLUND  
STYREMEDLEM

  
TORE VEA BERGHAGENE  
STYREMEDLEM

  
GEIR INGE STOKKE  
KONSERNJSJEF



## KONTANTSTRØMOPPSTILLING

			Tall i MNOK	
MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
(744)	262	Resultat før skattekostnad	569	(1 337)
-	-	Avskrivninger og nedskrivninger	625	941
54	4	Skatt, gevinster etc	(384)	(232)
<b>(690)</b>	<b>266</b>	<b>Tilført fra årets virksomhet</b>	<b>810</b>	<b>(628)</b>
-	-	Endring i varebeholdning	(65)	134
416	(269)	Endring i kundefordringer	(484)	180
1 061	(29)	Endring i leverandørgjeld	230	1 485
(780)	(331)	Endring i andre tidsavgrensingsposter	(66)	(467)
<b>7</b>	<b>(363)</b>	<b>NETTO KONTANTSTRØM FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER (1)</b>	<b>425</b>	<b>704</b>
-	-	Innbetalinger ved salg av driftsmidler	431	696
-	-	Utbetalinger kjøp av driftsmidler og immaterielle eiendeler	(779)	(861)
-	-	Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler	215	2 634
-	-	Utbetalinger ved salg av aksjer og andeler	(314)	(2 971)
(316)	(139)	Endring i finansielle investeringer	(139)	(316)
181	(611)	Endring i langsiktige fordringer	(39)	(167)
<b>(135)</b>	<b>(750)</b>	<b>NETTO KONTANTSTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER (2)</b>	<b>(625)</b>	<b>(985)</b>
-	-	Nedbetaling av langsiktig gjeld	(381)	(2 128)
-	-	Opptak av ny langsiktig gjeld	25	2 902
898	519	Endring av innskudd og andre forpliktelser	405	866
5	-	Mottatt konsernbidrag	-	-
<b>903</b>	<b>519</b>	<b>NETTO KONTANTSTRØM FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER (3)</b>	<b>49</b>	<b>1 640</b>
<b>775</b>	<b>(594)</b>	<b>NETTO ENDRING I LIKVIDITETSBEHOLDNING (1+2+3)</b>	<b>(151)</b>	<b>1 359</b>
1 218	1 993	Likvide midler per 1.1.	2 844	1 432
-	-	Kontanter ved tilgang/avgang selskaper i løpet av året	(25)	53
1 993	1 399	Likvide midler per 31.12.	2 668	2 844
<b>775</b>	<b>(594)</b>	<b>ENDRING I LIKVIDITETSBEHOLDNING</b>	<b>(151)</b>	<b>1 359</b>
<b>Likvide midler</b>				
1 555	672	Ikke bundne bankinnskudd og kontanter	1 938	2 403
38	31	Bundne bankinnskudd	34	41
400	696	Finansielle investeringer	696	400
<b>1 993</b>	<b>1 399</b>	<b>Sum</b>	<b>2 668</b>	<b>2 844</b>

## EGENKAPITALOPPSTILLING

			Tall i MNOK	
MORSELSKAP			KONSERN	
	Andels- innskudd	Annen egenkapital	Total	
<b>Egenkapital 1.1.2015</b>	<b>694</b>	<b>3 579</b>	<b>4 273</b>	
Årets resultat		(577)	(577)	
<b>Egenkapital 31.12.2015</b>	<b>694</b>	<b>3 002</b>	<b>3 696</b>	
Årets resultat		192	192	
Avgitt renter på andelsinnskudd		(7)	(7)	
<b>EGENKAPITAL 31.12.2016</b>	<b>694</b>	<b>3 187</b>	<b>3 881</b>	
<b>KONSERN</b>				
	Andels- innskudd	Annen egenkapital	Minoritets- interesser	Total
<b>Egenkapital 1.1.2015</b>	<b>694</b>	<b>4 547</b>	<b>60</b>	<b>5 301</b>
Årets resultat		(1 131)	8	(1 123)
Utbytte			(7)	(7)
Omregningsdifferanse/annet		3		3
<b>Egenkapital 31.12.2015</b>	<b>694</b>	<b>3 419</b>	<b>61</b>	<b>4 174</b>
Årets resultat		380	9	389
Utbytte		(12)		(12)
Avgitt renter på andelsinnskudd		(7)		(7)
Omregningsdifferanse/annet		(2)	(15)	(17)
<b>EGENKAPITAL 31.12.2016</b>	<b>694</b>	<b>3 778</b>	<b>56</b>	<b>4 527</b>
<b>Minoritetsinteresser består av:</b>				
			<b>2016</b>	<b>2015</b>
Selskap i Coop Norge Eiendom konsernet			16	34
Selskap i Coop Norge Handel konsernet, ex. Coop Norge Eiendom konsernet			40	27
<b>Minoritetsinteresser under egenkapital</b>			<b>56</b>	<b>61</b>

# NOTER TIL KONSERNREGNSKAPET 2016

## NOTE 1 – REGNSKAPSPRINSIPPER

### GENERELT

Konsernet Coop Norge består av selskaper som driver handelsvirksomhet, engrosvirksomhet, eiendomsdrift samt industriell produksjon av matvarer. Morselskap i konsernet er Coop Norge SA. Selskapene i konsernet fremgår av note 24.

Coop Norge SA er et samvirkelag og en fellesorganisasjon for samvirkelegene i Norge. Coop Norge SA eies av 91 samvirkelag som er Coop Norge SAs medlemmer. Et samvirkelag er et selskap hvor hvert medlems ansvar er begrenset til andelsinnskuddet og hvor selskapets overskudd fordeles på medlemmene i henhold til deres kjøp fra samvirkelaget (kjøpeutbytte / etterbetaling). Et samvirkelag har som formål å skaffe sine medlemmer hensiktsmessige varer til konkurransedyktige priser.

Hvert samvirkelag har innbetalt andelsinnskudd til Coop Norge SA. 25 % av eventuell etterbetaling (overskuddsdeling) fra Coop Norge SA reinvesteres i økt andelsinnskudd. Dermed er det forskjell på det enkelte samvirkelags andelsinnskudd i Coop Norge SA.

Andelsinnskuddet kan ikke omsettes. Dersom et medlem melder seg ut, blir andelsinnskuddet tilbakebetalt. Eierne har således ingen mulighet til gjennom salg å realisere de verdiene som egenkapitalen representerer. Utover den nominelle verdi har andelsinnskuddet kun verdi gjennom de fordeler som medlemskapet gir; kjøpeutbytte, etterbetaling, medlemstilbud, rabatter, gode rentevilkår mv. Samvirkelag kan ikke kjøpes. Dette er en naturlig konsekvens av at andelsinnskuddet ikke kan omsettes.

Samvirke-, innkjøps-, salgs- og produksjonslag som er enige i lagets formål og vedtekter, har rett til å søke styret i Coop Norge SA om å bli medlem mot å betale det fastsatte andelsinnskuddet. Se forøvrig vedtektene i Coop Norge SA paragraf 4 og 6.

Styret i Coop Norge SA har gitt retningslinjer for hvordan overskuddslikviditet i Coop Norge SA kan plasseres i verdipapirer og / eller bankinnskudd.

Coop Norge SAs heleide datterselskap Coop Norge Handel AS er det utførende selskap i grossistvirksomheten. Det er inngått en «Kost pluss»-avtale mellom selskapene som innebærer at Coop Norge SA kjøper alle varer fra Coop Norge Handel AS med et påslag på varekost med forhåndsavtalt margin. Videre kjøper Coop Norge SA alle tjenester som utføres i Coop Norge Handel AS til kostpris med unntak av enkelte særskilte poster.

Regnskapet er satt opp i henhold til de krav som følger av regnskapsloven med forskrifter og god regnskapsskikk.

### KONSOLIDERINGSPRINSIPPER

#### Konsoliderte selskap

Datterselskap er i konsernet definert som selskap der Coop Norge SA har bestemmende innflytelse ved å kontrollere mer enn 50 % av stemmene, direkte eller indirekte.

Tilknyttede selskap er i konsernregnskapet definert som selskap der Coop Norge SA har betydelig innflytelse gjennom en eierandel på 20–50 %. Disse selskapene konsolideres etter egenkapitalmetoden.

#### Eliminering av aksjer i datterselskap

I konsernregnskapet er datterselskap konsolidert etter oppkjøpsmetoden. Ved oppkjøp av selskap er differansen mellom kjøpesummen for aksjene og selskapets totale egenkapital henført til de av selskapets eiendeler eller forpliktelser som har mer-/mindreverdier. Mer-/mindreverdier behandles i Coop Norges regnskap i henhold til selskapets øvrige vurderingsprinsipper. Eventuell ytterligere restverdi er i konsernregnskapet behandlet som goodwill, og oppføres med både majoritetens og minoritetens andel. Goodwill avskrives i takt med de underliggende forhold, dog med minst 10 % per år. Andre merverdier i konsernregnskapet avskrives over de oppkjøpte eiendelenes forventede levetid. Merverdier tilknyttet oppkjøp er bokført med utsatt skatt i henhold til merverdianalysen, med unntak av eiendommer anskaffet for utvikling / videresalg hvor gevinster og tap realiseres gjennom salg av aksjer innenfor fritaksmodellen.

Tilknyttede selskap vises i henhold til egenkapitalmetoden, dvs. konsernets kostpris reguleres med andelen av selskapets resultat etter skatt. Ved negativt resultat tas disse inn inntil kostprisen er i null, med mindre ansvar for selskapets gjeld utover eierandelen er avtalt. Resultatandeler vises som del av finansinntekter og kostnader.

#### Eliminering av interne transaksjoner

Alle vesentlige transaksjoner og mellomværender mellom selskap som inngår i konsernregnskapet er eliminert. Minoritetsinteressene er spesifisert på egen linje etter «Årsresultat» og på egen linje i balansen under «Egenkapitalen». Konserninterne gevinster ved salg av anleggsmidler i mor er reversert og behandlet som en utsatt inntektsføring.

#### Omregning av utenlandske selskaper

Ved konsolidering av utenlandske selskaper er resultatregnskapet omregnet til norske kroner etter gjennomsnittskurs for regnskapsperioden, mens balansen er omregnet etter balansedagens kurs. Effekt av omregning vises direkte som endring i egenkapitalen.

### VURDERINGS- OG KLASSIFISERINGSPRINSIPPER

#### Eiendeler

Eiendeler bestemt til varig eie eller bruk klassifiseres som anleggsmidler. Eiendeler som er tilknyttet varekretsløpet klassifiseres som omløpsmidler. Fordringer klassifiseres som omløpsmidler hvis de skal tilbakebetales i løpet av ett år etter utbetalingstidspunktet. For gjeld legges analoge kriterier til grunn.

Omløpsmidler vurderes til det laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld i norske kroner balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost. Varige anleggsmidler som forringes i verdi avskrives lineært over forventet økonomisk levetid. Anleggsmidlene nedskrives til gjenvinnbart beløp ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av netto salgsverdi og verdi i bruk. Verdi i bruk er nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene som eiendelen forventes å generere. Avsetninger neddiskonteres hvis renteelementet er vesentlig, det vil si normalt sett hvis avsetningen løper over mer enn ti år.

#### Salgsinntekter og netto driftsinntekter

Inntektsføring ved salg av varer skjer på leveringstidspunktet. Tjenester inntektsføres i takt med utførelsen. Netto driftsinntekter presenteres etter fradrag for rabatt, merverdiavgift, eventuelle offentlige tilskudd og vareforbruk.

Ordinære salgsrabatter (samarbeidsrabatter) samt etableringsrabatter er ført til fradrag på salgsinntekter. Rabatter og provisjoner fra leverandører er ført til fradrag på varekjøp.

#### Datterselskaper og tilknyttede selskaper

Datterselskaper og tilknyttede selskaper er vurdert etter kostmetoden i selskapsregnskapet.

#### Skatter

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både betalbar formueskatt i morselskapet, betalbar skatt på inntekt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt på balansedagen er beregnet med 24 % (25 % i 2015) på grunnlag av midlertidige forskjeller mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier som forventes å gi opphav til betalbar skatt, samt eventuelt ligningsmessig underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret. Effekt av endringer i skatteprosent tas med som del av årets skattekostnad (estimatendring). Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller er forskjeller oppstått i én periode og reverseres eller kan reversere i en senere periode. Utsatt skatt og utsatt skattefordel som kan utlignes er oppført netto i balansen.

#### Immaterielle eiendeler

Immaterielle eiendeler balanseføres i den utstrekning kriteriene for balanseføring er oppfylt. De immaterielle eiendelene avskrives lineært over forventet levetid.

Immaterielle eiendeler består av systemverdi, andre rettigheter og goodwill.

#### Varige driftsmidler

Varige driftsmidler er ført opp i balansen til historisk kostpris, redusert med lineære avskrivninger og eventuelle nedskrivninger. Avskrivningene er klassifisert i resultatregnskapet som ordinære avskrivninger. Satsene for beregning av avskrivningene er fastsatt ut fra vurdering av de enkelte driftsmidlers økonomiske levetid. Driftsmidler hvor gjenvinnbart beløp er lavere enn balanseført verdi, er nedskrevet. Ved salg eller annen avhendelse av varige driftsmidler er gevinst ført som driftsinntekter og tap som driftskostnader.

#### Leieavtaler

Leieavtaler klassifiseres som finansiell eller operasjonell leie etter en konkret vurdering av den enkelte leieavtale. Leieavtaler der leietaker ikke har en vesentlig del av risiko klassifiseres som operasjonelle leieavtaler. Utbetaling ved operasjonelle leieavtaler (med fradrag for eventuelle økonomiske tilskudd / bidrag fra utleier) føres over resultatregnskapet lineært over leieperioden.

Leieavtaler der konsernet har den vesentlige risiko og kontroll klassifiseres som finansiell leieavtale. Varige driftsmidler under finansielle leieavtaler balanseføres og tilhørende leieforpliktelser blir inkludert i balanseposten annen langsiktig gjeld til nåverdien av leiebetalingene. Driftsmiddelet avskrives planmessig, og forpliktelsen reduseres med betalt leie etter fradrag for beregnet rentekostnad.

#### Lån

Lån klassifiseres som kortsiktig gjeld med mindre det foreligger en ubetinget rett til å utsette betaling av gjelden i mer enn tolv måneder fra balansedato.

#### Rentebytteavtaler (renteswap)

Selskapet bruker rentebytteavtaler til å styre sin risikoeksponering for endringer i rentenivået (kontantstrømsikring). Rentebytteavtaler som oppfyller kravene til å være kontantstrømsikringsinstrumenter balanseføres ikke.

#### Garantiansvar

Forventede utgifter til fremtidige garantiarbeider knyttet til salg / avsluttede prosjekter kostnadsføres, og føres som avsetning under kortsiktig gjeld i balansen. Avsetningen baseres på historiske erfaringstall for garantier.

#### Finansielle investeringer

Verdipapirer i form av obligasjoner, sertifikater og omløpsaksjer er klassifisert som finansielle investeringer og vurdert til markedsverdi ved årets slutt. Anleggsaksjer klassifisert som langsiktige investeringer er vurdert til anskaffelseskost. Anleggsaksjer nedskrives når gjenvinnbart beløp er lavere enn balanseført verdi og verdifallet ikke antas å være av forbigående karakter.

#### Innskudd

Samvirkelag har anledning til å motta og forvalte spareinnskudd fra medlemmene. Ved siden av egenkapitalen er dette en viktig finansieringskilde for lagene. I den grad samvirkelag har overskuddslikviditet, skal denne plasseres i Coop Norge SA. I balansen er disse innskuddene vist i egen gruppe mellom kortsiktig og langsiktig gjeld. Alle innskudd kan tas ut på kort varsel, men tidsinnskudd og plasseringskonti har en langsiktig natur og representerer en stabil

finansiering av Coop Norge SA. Rentenivået på plasseringskonti i Coop Norge SA er knyttet til 3-måneders NIBOR slik denne fastsettes i pengemarkedet bankene imellom. Fra 2012 er det i tillegg gitt tilbud der samvirkelagene kan binde innskudd med fast rente. I den grad Coop Norge SA forvalter midlene slik at avkastningen blir høyere enn renten på plasseringskonti, blir overskuddet fra denne aktiviteten tilført medlemmene i henhold til deres innskudd på plasseringskonti. Se også note 15.

#### Valuta

Fordringer, leverandørgjeld og vareforskudd i utenlandsk valuta er omregnet til norske kroner etter valutakurser per 31. desember.

Realisert kurstap og kursgevinst knyttet til varestrømmen er ført under driftsinntekter og driftskostnader. Øvrige valutaeffekter er klassifisert under finansielle poster, mens omregningsdifferanser på fordringer og gjeld til utenlandske datterselskaper og tilknyttede selskaper er regnskapsført direkte mot egenkapitalen. Av øvrige poster i balansen er kun ubetydelige poster regnskapsført i utenlandsk valuta.

#### Sikring

Konsernet benytter sikringsinstrumenter for å kontantstrømsikre valutarisiko. Verdiendring på sikringsinstrumenter regnskapsføres ikke før sikringsinstrumentet realiseres.

#### Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen utarbeides etter den indirekte metoden. Kontanter og kontantekvivalenter omfatter kontanter, bankinnskudd, andre kortsiktige og likvide plasseringer som umiddelbart og med uvesentlig kursrisiko kan konverteres til kjente kontantbeløp og med forfallsdato kortere enn tre måneder fra anskaffelsesdato.

#### Bruk av estimater og informasjon om betydelige estimater

De beskrevne regnskapsprinsippene innebærer at ledelsen i Coop Norge SA har anvendt estimater og forutsetninger som påvirker poster i resultat og balanse. Estimatenes baseres på erfaring og en vurdering av underliggende faktorer. Fremtidige hendelser og endringer i rammebetingelser kan medføre at estimater og forutsetninger må endres. Endringer i regnskapsmessige estimater resultatføres i den periode estimatene endres med mindre utsatt resultatføring følger av god regnskapsskikk. Vurderinger, estimater og forutsetninger som har vesentlig effekt for regnskapet oppsummeres nedenfor.

#### Avskrivninger

Avskrivninger av immaterielle eiendeler og varige driftsmidler er basert på antatt levetid for disse. Endrede markedsforhold, teknologisk utvikling og fremtidige beslutninger kan påvirke forventet levetid. Dette kan gi grunnlag for endrede avskrivningsprofiler og kan påvirke fremtidige resultater.

#### Nedskrivning av anleggsmidler

Ved indikasjon på at balanseført verdi av et anleggsmiddel er høyere enn virkelig verdi, foretas det test for verdifall. Testen foretas for det laveste nivå av anleggsmidler som har selvstendige kontantstrømmer. Hvis balanseført verdi er høyere enn gjenvinnbart beløp, foretas det nedskrivning til gjenvinnbart beløp. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av netto salgsverdi og verdi i bruk.

Tidligere nedskrivninger reverseres hvis forutsetningene for nedskrivningen ikke lenger er til stede, med unntak av nedskrivning av goodwill.

#### Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer oppføres i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det en uspesifisert avsetning for å dekke antatte tap.

#### Varelager

Lager av innkjøpte varer verdsettes til laveste av anskaffelseskost etter glidende gjennomsnitt og virkelig verdi. Egentilvirkede ferdigvarer og varer under tilvirkning vurderes til full tilvirkningskost. Det foretas nedskrivning hvis virkelig verdi (salgspris med fradrag for salgskostnader) er lavere enn kostpris. Salgskostnader inkluderer alle gjenværende salgs-, administrasjons- og lagringskostnader.

#### Utsatt skattefordel

Utsatt skattefordel balanseføres bare i den grad det er sannsynlig at det vil være framtidig skattepliktig overskudd som er stort nok til å nyttiggjøre seg skattefordelen eller ved at det er identifisert eiendeler med merverdier.

#### Avsetninger

For enkelte resultatposter i regnskapet avsettes det for forventede fremtidige kostnader basert på estimater og informasjon som er tilgjengelig på tidspunkt for regnskapsavleggelse. Disse avsetningene kan avvike fra faktisk kostnad. Avsetningene kan avvike fra fremtidige kostnader. Avsetninger knytter seg eksempelvis til omstillingskostnader, tap på fordringer, ukurans på varer og betinget tap som er sannsynlige og kvantifiserbare, herunder omtvistede forhold og rettssaker.

#### Restruktureringskostnader

Kostnader knyttet til restrukturering av virksomhet periodiseres i henhold til sammenstillingsprinsippet. Kostnader knyttet til restrukturering anses som pådratt når plan for gjennomføring er vedtatt og, hvor aktuelt, nødvendig informasjon er gitt til berørte ansatte.

#### Pensjonskostnader og -forpliktelser

Pensjonskostnader og pensjonsforpliktelser beregnes etter lineær opptjening basert på forutsetninger om diskonteringsrente, fremtidig regulering av lønn, pensjoner og ytelser fra folketrygden, fremtidig avkastning på pensjonsmidler samt aktuarmessige forutsetninger om levealder, frivillig avgang, osv. Pensjonsmidler i kollektive ordninger vurderes til virkelig verdi og fratrekkes i netto pensjonsforpliktelser i balansen. Endringer i forpliktelsen som skyldes endringer i pensjonsplaner fordeles over antatt gjenværende opptjeningstid. Det samme gjelder estimatavik i den grad de overstiger 10 % av den største av pensjonsforpliktelsene og pensjonsmidlene (korridor).

Arbeidsgiveravgiften kostnadsføres basert på innbetalt pensjonspremie for sikrede (kollektive) pensjonsordninger, mens den er periodisert i samsvar med endring i pensjonsforpliktelsen for usikrede pensjoner.

#### Endring i klassifisering

Det er foretatt en endring av klassifisering av visse forskudd fra kunder i balansen. Sammenligningstallene er omarbeidet tilsvarende.

### NOTE 2 – ENDRINGER I KONSERNET

Følgende vesentlige endringer har funnet sted i Coop Norge SA konsern i 2016 og 2015.

#### COOP NORGE HANDEL KONSERN

<b>Kjøp 2016</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Type selskap</b>
Retail Payment AS	50 <span> </span> %	Tilknyttet selskap

<b>Kjøp 2015</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Type selskap</b>
ICA Norge AS	100 <span> </span> %	Datterselskap

Coop Norge Handel AS har i 2015 overtatt alle aksjene i ICA Norge AS. Oppkjøpstidspunktet er 13. april 2015, og selskapet er konsolidert med virkning fra denne dato. Ved avtaleinngåelsen hadde ICA 553 dagligvarebutikker i eget eie eller med franchisetagere. I forbindelse med betingelser stilt av Konkurransetilsynet knyttet til oppkjøpet, ble 91 ICA-eide butikker solgt til Norgesgruppen og Bunnpris.

Etter overtakelsen er navnet på selskapet endret til Norsk Butikkdrift AS, og det er iverksatt integrering av selskapets virksomhet i Coop konsernets virksomhet. Integrasjonen er i all hovedsak fullført innen mars 2016. Integrasjonen innebærer i hovedsak omprofilering av butikker til Coops kjeder og samordning av staber, grossist- og transportvirksomhet. Etter at integrasjonen er gjennomført, vil om lag 110 butikker være nedlagt og antall årsverk være redusert med om lag 650 på hovedkontor og logistikk.

#### OPPKJØPSANALYSE

*Tall i MNOK*

<b>Anskaffelseskost</b>	<b>2 188</b>
Merverdi avtalefestede rettigheter	515
Merverdi merkenavn	78
Utsatt skatt på netto merverdier	160
Balanseført utsatt skattefordel knyttet til framførbare underskudd	(160)
Goodwill	849

Anskaffelseskost består av kontant vederlag for kjøpte aksjer samt transaksjonskostnader.

ICA Norge AS hadde ved oppkjøpet et betydelig skattemessig framførbart underskudd. Det er ikke balanseført utsatt skattefordel ved oppkjøpsanalysen ut over et beløp som tilsvarer utsatt skatt forpliktelse på identifiserte merverdier.

Avtalefestende rettigheter avskrives over forventet avtaletid som er 10 år. Merkenavn består av navn med begrenset brukstid og disse avskrives over 1 år. Øvrige merkenavn avskrives over 10 år. Goodwill avskrives over forventet levetid som er satt til 10 år.

#### COOP NORGE EIENDOM KONSERN

Coop Norge Eiendom har som formål å kjøpe, utvikle, drifte og videreselge forretningseiendommer, først og fremst for Coops handelsvirksomhet i Norge. Ved rullering av porteføljen av eiendommer vil hvert år et antall selskap og andeler selges og nye komme til. Følgende vesentlige endringer har funnet sted i 2016:

<b>Salg</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Type selskap</b>
Rosenlund Kontorbygg AS	60 <span> </span> %	Datterselskap
Smalvollveien 62 AS	100 <span> </span> %	Datterselskap
Smalvollveien 64 Eiendom AS	100 <span> </span> %	Datterselskap
Lillehammer Sentrum Nord Holding AS	60 <span> </span> %	Datterselskap

<b>Kjøp</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Type selskap</b>
Jernbaneveien 18 Eiendom AS	100 <span> </span> %	Datterselskap
Nedre Nøttveit 12 Eiendom AS	100 <span> </span> %	Datterselskap
Årvold Park AS	100 <span> </span> %	Datterselskap
Coop Hordaland Eiendom AS	50 <span> </span> %	Tilknyttet selskap
Nedremarka Eiendom AS	50 <span> </span> %	Tilknyttet selskap
Jessheim Vest Bolig 2 AS	33,6 <span> </span> %	Tilknyttet selskap

## NOTE 3 – INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER

Tall i MNOK

## DATTERSELSKAPER I MORSELSKAP

	Anskaffelsesår	Eierandel	Stemmeandel	Resultat 2016	Egenkapital 31.12.2016	Balanseført verdi
						31.12.2016
Coop Norge Handel AS	2007	100 %	100 %	351	4 361	4 662
Smart Club AS	2008	100 %	100 %	3	169	169
<b>SUM</b>						<b>4 831</b>

## TILKNYTTETE SELSKAPER I KONSERN

Nedenfor er vist årets endring i konsernets verdi for vesentlige tilknyttede selskaper.

	Opprinnelig Balanseført kostpris verdi		Tilgang 2016	Res.andel 2016	Av/nedskr merverdi	Utbytte	Andre just.	Balanseført verdi
	01.01.2016	01.01.2016						31.12.2016
Amco Eiendom AS	249	293		6	1			300
Coop Vest Eieendom AS	21	81		1				82
Coop Innlandet Eiendom AS	51	48		4				52
Coop Øst Etablering AS	25	47		-				47
Ålgård Sentrum Eiendom AS	39	44		3				47
Anton Jensens gt 1 Eiendom AS	40	40		1				41
Coop Trading AS	39	32		-			(2)	30
Åsane Utvikling AS	7	29		(2)				27
Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS	34	16		-				16
Coop Eiendom Orkla Møre AS	15	15		-				15
Kilen Handlsark AS	-	(18)		(1)				(19)
Nedremarka Eiendom AS	-	-	156	-				156
Coop Hordaland Eiendom AS	-	-	50	-				50
Retail Payment AS	-	-	52	(2)				50
Øvrige tilknyttede selskaper	55	64	22	17		(14)	(6)	83
<b>Sum tilknyttede selskaper</b>	<b>575</b>	<b>691</b>	<b>280</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>(14)</b>	<b>(8)</b>	<b>977</b>
Investering i andre aksjer og andeler		22						14
<b>SUM INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER</b>		<b>713</b>						<b>991</b>

Resultatandel fra tilknyttede selskaper er for eiendomselskaper klassifisert som driftsinntekt, da dette for Coop Norge Eiendom konsern er en del av driften. Resultatandel fra de andre tilknyttede selskapene er klassifisert som en del av finansinntekten jfr. note 11.

## NOTE 4 – VIRKSOMHETSOMRÅDER

Tall i MNOK

## KONSERN

2016	Vareforsyning/engros	Detaljhandel	Eiendomsvirksomhet	Annet/eliminering	Konsern
<b>DRIFTSINNTEKTER</b>	<b>44 916</b>	<b>7 454</b>	<b>199</b>	<b>(5 611)</b>	<b>46 958</b>
Herav interne	5 595	16	-	(5 611)	-
<b>2015</b>	<b>Vareforsyning/engros</b>	<b>Detaljhandel</b>	<b>Eiendomsvirksomhet</b>	<b>Annet/eliminering</b>	<b>Konsern</b>
<b>DRIFTSINNTEKTER</b>	<b>36 537</b>	<b>7 266</b>	<b>523</b>	<b>(1 651)</b>	<b>42 675</b>
Herav interne	1 626	24	1	(1 651)	-

Konsernets virksomhet utenfor Norge er ubetydelig, og det presenteres derfor ikke geografisk segmentinformasjon.

## NOTE 5 – PERSONALKOSTNADER

Tall i MNOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
72	89	Lønninger, honorarer, m.m.	2 286	2 216
11	13	Arbeidsgiveravgift	319	287
64	18	Pensjonskostnader	143	335
(1)	5	Andre ytelser	17	115
<b>146</b>	<b>125</b>	<b>PERSONALKOSTNADER</b>	<b>2 765</b>	<b>2 953</b>
118	118	Antall årsverk	4 017	4 214

## NOTE 6 – GODTGJØRELSE

Tall i TNOK

## COOP NORGE SA

Godtgjørelser til ledende personer:

	2016	2015
Kontrollkomité	59	115
Årsmøtet	483	458
Styret	1 401	1 599

Konsernsjef/administrerende direktør

	2016	2015
Lønn	5 373	4 997
Pensjonskostnad	3 406	699
Naturalytelser	313	214

## SUM

9 092 5 910

Lønnen i oversikten er lønn mottatt fra selskaper i Coop Norge SA konsern. Coop Norge Handel AS betalte i 2016 et management fee på MNOK 3,8 og MNOK 2 i 2015 til Coop Norge SA for tjenestene han utførte som administrerende direktør for selskapet.

Konsernsjef er medlem av og inngår i de til enhver tid gjeldende kollektive pensjons- og forsikringsordninger i konsernet. I tillegg er han medlem av Coop Norge SA' individuelle driftspensjonsordning med pensjonsalder 67 år. Denne ordningen har et tak mht. pensjonsgrunnlaget, og det er derfor inngått en særskilt pensjonsavtale mellom konsernsjef og Coop Norge SA som sikrer en pensjon tilsvarende 66 % av sluttlønn ved fylte 67 år. Konsernsjefen deltar for tiden ikke i noen bonusordninger og er heller ikke berettiget til særskilt vederlag for styreverv i konsernets selskaper. Den gjensidige oppsigelsestiden er 6 måneder, og ved oppsigelse fra Coop Norge SA/Coop Norge Handel AS sin side har konsernsjefen rett til å motta etterlønn i 18 måneder.

Øvrig konsernledelse er medlemmer i de til enhver tid gjeldende pensjons- og forsikringsordninger som gjelder for konsernet, herunder driftspensjonsordninger for lønn over 12G. For ansatte med ytelsesbasert driftspensjonsordning gir denne en samlet pensjon inkludert folketrygdens ytelser på 66 % av lønn. For ansatte med innskuddspensjon avsettes det årlig sparebeløp med utgangspunkt i lønn over 12 ganger folketrygdens grunnbeløp. Øvrig konsernledelse har en pensjonsalder på 64 år, hvor de i perioden 64 til 67 år mottar en lønn tilsvarende 66 % lønn. Konsernsjef kan velge å fratre ved alder 64. Uttak vil da skje på allerede opptjente pensjonsmidler.

Samlet godtgjørelse og pensjonskostnad til øvrige medlemmer av konsernledelsen: Antall medlemmer: 10 i 2016. Beløp: Godtgjørelser MNOK 30, og pensjonskostnad MNOK 5.

Det er ikke ytt lån til eller stilt sikkerheter til fordel for konsernsjef/administrerende direktør eller styrets leder.

Godtgjørelse til konsernrevisor:

Tall i TNOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
439	630	Lovbestemt revisjon	6 762	5 468
111	373	Attestasjon	1 347	523
160	-	Skatte- og avgiftsmessig bistand	99	220
2 350	733	Andre tjenester	1 547	7 236
<b>3 060</b>	<b>1 736</b>	<b>SUM</b>	<b>9 755</b>	<b>13 447</b>

## NOTE 7 – PENSJONSFORPLIKTELSE

Konsernets pensjonskostnader viser de ansattes opptjente rettigheter til fremtidig pensjon. Bedriften har både ytelsesbaserte og innskuddsbaserte pensjonsordninger. I en innskuddsbasert pensjonsordning yter bedriften et årlig innskudd basert på den ansattes lønn, mens i en ytelsesbasert ordning har bedriften ansvaret for å sikre den ansatte et bestemt pensjonsbeløp i forhold til sluttlønn og beregnet folketrygd.

Konsernets kollektive ytelsesbaserte pensjonsordninger ble avviklet i 2015. Kostnader og forpliktelser knyttet til den avviklede ytelsesordningen og overdrift pensjoner er beregnet av aktuar. Det er benyttet forutsetninger i tråd med anbefalingene fra Norsk Regnskapsstiftelse. Økt pensjonskostnad i 2015 som skyldes avviklingen av ytelsesordningene er MNOK 140 for Coop konsernet.

Konsernets gjenværende pensjonsordninger er innskuddsordninger som dekker alle ansatte, samt tilleggsordninger for lønn over 12G og individuelle pensjonsavtaler for ledende ansatte. For de gjenværende ytelsesordningene avsettes det for påløpte forpliktelser og utbetalinger dekket over drift. For Coop Norge konsern utgjør ikke resultatført actuarielt tap MNOK 48 per 31. desember 2016.

Alle bedrifter i Coop konsernet har etablert innskuddspensjon for sine ansatte. Selskapets og konsernets pensjonsordninger tilfredstiller lovkravene til obligatorisk tjenestepensjon.

Tall i MNOK

MORSELSKAP		KONSERN	
2015	2016	2016	2015
<b>Beregningsforutsetninger</b>			
2,5 %	2,7 %	2,7 %	2,5 %
3,3 %	3,0 %	3,0 %	3,3 %
2,3 %	2,0 %	2,0 %	2,3 %
2,3 %	2,0 %	2,0 %	2,3 %
0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
<b>Sammensetning av netto pensjonskostnader</b>			
7	4	10	50
5	4	9	39
(2)	-	(1)	(31)
(11)	-	-	(173)
-	-	-	1
63	5	31	386
<b>62</b>	<b>14</b>	<b>49</b>	<b>272</b>
2	4	94	63
<b>64</b>	<b>18</b>	<b>143</b>	<b>335</b>
<b>Sammensetning av netto pensjonsforpliktelse per 31.12</b>			
177	172	367	378
6	6	39	48
<b>171</b>	<b>166</b>	<b>327</b>	<b>330</b>
(30)	(14)	(48)	(80)
<b>141</b>	<b>152</b>	<b>280</b>	<b>250</b>
-	1	12	13
<b>141</b>	<b>153</b>	<b>292</b>	<b>263</b>

## NOTE 8 – IMMATERIELLE EIENDELER

Tall i MNOK

KONSERN	Andre imm. eiendeler	Goodwill	Sum
Anskaffelseskost 01.01.2016	1 569	891	2 460
Tilgang	39	-	39
Reklassifisering	2	-	2
Anskaffelseskost 31.12.2016	1 610	891	2 501
Akkumulerte avskrivninger 31.12.2016	(344)	(172)	(516)

**BALANSEFØRT VERDI 31.12.2016** **1 266** **719** **1 985**

**ÅRETS AVSKRIVNINGER** **106** **90** **196**

Forventet økonomisk levetid 5–40 år 5–10 år

Avskrivningsplan Lineær Lineær

Balanseført goodwill fordeler seg som følger:

ICA Norge	704
Goman-bakerier	15

Ved tilbakekjøpet av Coop Norge Handel AS fra Coop Norden AB i 2007 fikk Coop Norge full tilgang til Coop Norge Handels virksomhet i Norge; leverandøravtaler, systemer knyttet til logistikk og distribusjon av varer til samvirkelagene i Norge. Kostpris knyttet til denne verdien kalt systemverdi, er balanseført som andre immaterielle eiendeler og avskrives lineært over antatt levetid, som er satt til 40 år.

Andre immaterielle eiendeler består av systemverdi med MNOK 714, avtalefestede rettigheter med MNOK 427, merkenavn med MNOK 20, IT systemer med MNOK 86 og leierettigheter med MNOK 20.

Goodwill relatert til ICA avskrives over 10 år og er synergier som forventes realisert over 10 år. Synergier er blant annet innkjøp og logistikk.

Tall i MNOK

## NOTE 9 – VARIGE DRIFTSMIDLER

MORSELSKAP		KONSERN						
Tomter, bygninger og annen eiendom	Driftsløse, inventar, transportmidler	Tomter, bygninger og annen eiendom	Driftsløse, inventar, transportmidler	Anlegg under utførelse	Sum			
6	21	27	Anskaffelseskost 1.1.2016	5 340	1 289	1 671	205	8 505
-	-	-	Tilgang	133	85	462	92	772
-	-	-	Avgang	(114)	(123)	(71)	(4)	(312)
-	-	-	Tilgang/avgang kjøp og salg konsernselskaper	(599)	-	9	-	(590)
-	-	-	Reklassifisering	(198)	46	252	(100)	-
<b>6</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>Anskaffelseskost 31.12.2016</b>	<b>4 562</b>	<b>1 297</b>	<b>2 323</b>	<b>193</b>	<b>8 375</b>
-	(21)	(21)	Akkumulerte avskrivninger 31.12	(1 201)	(506)	(1 061)	-	(2 768)
-	-	-	Akkumulerte nedskrivninger 31.12	(172)	(2)	(4)	(57)	(235)
<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>BALANSEFØRT VERDI 31.12.2016</b>	<b>3 189</b>	<b>789</b>	<b>1 258</b>	<b>136</b>	<b>5 372</b>
-	-	-	Årets avskrivninger på varige driftsmidler	78	84	273	-	435
-	-	-	Årets nedskrivninger/reversering nedskrivninger	(6)	-	-	-	(6)
<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>SUM ÅRETS AV- OG NEDSKRIVNINGER</b>	<b>72</b>	<b>84</b>	<b>273</b>	<b>-</b>	<b>429</b>

Selskapet benytter lineære avskrivninger for alle varige driftsmidler. Den økonomiske levetiden for driftsmidlene er beregnet til:

100 år	Bygg	15–100 år
	Maskiner og anlegg	3–10 år
3–7 år	Driftsløse, inventar og utstyr	3–10 år

**Ikke balanseførte leieforpliktelser vedrørende driftsmidler**

- - - Årlig leie av ikke balanseførte driftsmidler 681 - 103 - 784

**Balanseført verdi 31.12.2016 som er finansiell leasing** - 19 105 - 124

## NOTE 10 – ANDRE DRIFTSKOSTNADER

Tall i MNOK

MORSELSKAP		KONSERN	
2015	2016	2016	2015
1	1	1 066	992
-	-	841	810
4	3	986	880
2	2	211	163
2 662	2 599	-	-
25	14	329	451
1	1	212	292
63	184	383	785
<b>2 758</b>	<b>2 804</b>	<b>4 028</b>	<b>4 373</b>

## NOTE 11 – FINANSIELLE POSTER

Tall i MNOK

MORSELSKAP		KONSERN	
2015	2016	2016	2015
-	-	<b>9</b>	<b>1</b>
22	5	-	-
3	-	4	7
1	1	1	2
20	20	106	65
15	48	48	23
-	-	18	12
-	159	-	-
-	-	4	1
<b>61</b>	<b>233</b>	<b>181</b>	<b>110</b>
2	3	-	-
84	97	97	84
8	7	245	266
-	-	11	9
-	-	-	23
3	3	4	4
<b>97</b>	<b>110</b>	<b>357</b>	<b>386</b>
<b>(36)</b>	<b>123</b>	<b>(167)</b>	<b>(275)</b>

## NOTE 12 – SKATTER

Tall i MNOK

MORSELSKAP		KONSERN	
2015	2016	2016	2015
-	-		
1	(5)		
(176)	70		
8	5		
<b>(167)</b>	<b>70</b>	<b>180</b>	<b>(214)</b>
(744)	262		
-	-		
(8)	(32)		
8	9		
744	(239)		
-	-		
-	-		
8	5		
<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
(49)	(39)		
(19)	(13)		
-	-		
(107)	(124)		
63	50		
(86)	(82)		
(1 228)	(988)		
<b>(1 426)</b>	<b>(1 196)</b>	<b>(6 305)</b>	<b>(6 937)</b>
-	-		
<b>(1 426)</b>	<b>(1 196)</b>	<b>(732)</b>	<b>(6 937)</b>
<b>(357)</b>	<b>(287)</b>	<b>(176)</b>	<b>(346)</b>
-	-		
<b>(176)</b>	<b>70</b>	<b>172</b>	<b>(231)</b>
(201)	66		
7	5		
(2)	(9)		
-	-		
-	(5)		
28	12		
1	1		
<b>(167)</b>	<b>70</b>	<b>180</b>	<b>(214)</b>

Skatteprosenten for 2015 er 27 %, og 25 % for 2016. Ved beregning av utsatt skatt for 2015 benyttes 25 %. Skatteprosenten for 2017 er 24 % og ved beregning utsatt skatt for 2016 benyttes 24 %.

## NOTE 13 – ANDRE LANGSIKTIGE FORDRINGER

Tall i MNOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
		<b>Ansvarlige lån til</b>		
-	-	Tilknyttede selskap, rentebærende	121	109
35	35	Samvirkelag, rentebærende	35	35
<b>35</b>	<b>35</b>	<b>Sum ansvarlige lån</b>	<b>156</b>	<b>144</b>
		<b>Langsiktige fordringer på</b>		
155	590	Datterselskap, rentebærende	-	-
-	-	Tilknyttede selskap, rentebærende	103	77
-	-	Andre selskap/organisasjoner, rentebærende	109	275
-	-	Pensjonsmidler, note 7	5	6
417	593	Andre fordringer, rentefri	61	5
<b>572</b>	<b>1 183</b>	<b>Sum langsiktige fordringer</b>	<b>278</b>	<b>363</b>
<b>607</b>	<b>1 218</b>	<b>ANDRE LANGSIKTIGE FORDRINGER</b>	<b>434</b>	<b>507</b>

## NOTE 14 – VARER

Tall i MNOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
-	-	Innkjøpte råvarer	44	71
-	-	Ferdige tilvirkede varer	17	20
-	-	Varer	1 696	1 602
<b>-</b>	<b>-</b>	<b>SUM VARER</b>	<b>1 757</b>	<b>1 693</b>

## NOTE 15 – INNSKUDD OG FINANSIELLE INVESTERINGER

Tall i MNOK

KONSERN				
Innskudd fra samvirkelag og relaterte selskaper, vist som gjeld i balansen		2016	2015	
<b>INNSKUDD</b>		<b>3 301</b>	<b>2 891</b>	

Samvirkelagene plasserer sin overskuddslikviditet hos Coop Norge SA. Disse innskuddene utgjør ved årsslutt MNOK 3 301 inkludert renter. Renten på plasseringskonto fastsettes hver måned ut fra forrige måneds 3 måneders NIBOR, men er avhengig av innskuddets størrelse (rentetrinn ved MNOK 5 og 100). Det tilbys også fast rente på tidsinnskudd med løpetid på 1 til 3 år. Disse innskuddene utgjorde MNOK 2 178 per 31.12.2016 og er inkludert i beløpet over. Rentekostnaden i 2016 var 2,94 % av gjennomsnittlig innskudd.

Finansielle investeringer	Pålydende/Ansk. kost 31.12.2016	Balanseført markedsverdi 31.12.2016	Avkastning 2016	Pålydende/Ansk. kost 31.12.2015	Balanseført markedsverdi 31.12.2015
	Bankinnskudd og sertifikater <sup>1)</sup>	696	696	1,9 %	400
Norske aksjefond	133	157	13,7 %	74	77
Globale aksjefond	166	201	2,9 %	102	130
Kombinasjonsfond	8	11	8,6 %	15	18
Norske obligasjonsfond	251	248	3,6 %	252	247
Globale obligasjonsfond	357	375	3,2 %	361	381
<b>SUM/GJENNOMSNIITT</b>	<b>1 611</b>	<b>1 688</b>	<b>4,2 %</b>	<b>1 204</b>	<b>1 253</b>

<sup>1)</sup> Denne blir i konstantstrømoppstillingen klassifisert som likvide midler.

## NOTE 16 – BANKINNSKUDD OG KONTANTER

Tall i MNOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
-	-	Kontanter	129	90
38	31	Bundne midler	34	41
1 555	672	Andre bankinnskudd	1 809	2 313
<b>1 593</b>	<b>703</b>	<b>SUM BANKINNSKUDD</b>	<b>1 972</b>	<b>2 444</b>

Coop Norge SA har ubenyttede trekkrettigheter i bank på MNOK 250 per 31. desember 2016.

Coop Norge Handel konsern har trekkfasiliteter med en øvre trekkgrense på MNOK 900. Alle fasiliteter har konkurransedyktige betingelser. Per 31. desember 2016 utgjorde ubenyttede rammer i konsernet til sammen MNOK 894.

Coop Norge Eiendom AS har ingen ubenyttede trekkrettigheter utenfor konsernet. Selskapet har trekkrettigheter i Coop Norge SA på MNOK 955 som per 31. desember 2016 er trukket med MNOK 590.

## NOTE 17 – EGENKAPITAL I MORSELSKAPET

Andelskapitalen i Coop Norge SA består av andelsinnskudd fra innmeldte lag. Lagenes ansvar for Coop Norge SAs forpliktelser begrenses til andelskapitalen. Selskapet kan utdele etterbetaling (overskuddsdeling) til medlemmene innenfor rammen av forsvarlig egenkapital og vedtektenes bestemmelser begrenset oppad til årsoverskuddet. Selskapet kan innenfor de samme rammene yte konsernbidrag til innmeldte lag og foretak i Coop Norge SA konsern.

DE STØRSTE EIERNE AV COOP NORGE SA	Tall i MNOK		
	Andelsinnskudd	Andelsinnskudd	Antall medlemmer
Coop Øst SA	129	18,6 %	325 207
Coop Midt-Norge SA	74	10,6 %	158 418
Coop Sørvest SA	62	8,9 %	182 226
Coop Orkla Møre SA	48	6,9 %	86 755
Coop Innlandet SA	46	6,6 %	84 310
Coop Nord SA	44	6,3 %	88 393
Coop Vest SA	35	5,1 %	53 677
Coop Hordaland SA	34	5,0 %	119 044
Coop Økonom SA	29	4,2 %	63 237
Coop Vestfold og Telemark SA	28	4,0 %	96 099
Coop Nordland SA	22	3,1 %	46 144
Coop Helgeland SA	17	2,5 %	25 050
Coop Finnmark SA	17	2,4 %	24 855
Coop Vestviken SA	16	2,4 %	38 386
Coop Steinkjer SA	14	2,0 %	21 407
Coop Oppdal SA	12	1,8 %	20 015
Coop Fosen SA	6	0,9 %	6 763
Coop Sør-Helgeland SA	5	0,8 %	6 971
Madla Handelslag SA	5	0,7 %	25 049
Coop Klepp SA	4	0,5 %	10 010
<b>20 største eiere</b>	<b>648</b>	<b>93,3 %</b>	<b>1 482 016</b>
<b>ALLE COOP NORGES 91 EIERE 31.12.2016</b>	<b>694</b>	<b>100 %</b>	<b>1 550 489</b>

## NOTE 18 – LANGSIKTIG GJELD TIL KREDITTINSTITUSJONER

Tall i MNOK

KONSERN	2016				2015			
	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall senere enn 5 år	Beløp	Gj.snitt rente	Forfall innen 1 år	Forfall senere enn 5 år
<b>SUM LANGSIKTIG GJELD 31.12</b>	<b>3 102</b>	<b>2,9 %</b>	<b>764</b>	<b>123</b>	<b>3 816</b>	<b>4,4 %</b>	<b>425</b>	<b>224</b>

Konsernets låneavtaler inneholder betingelser knyttet til oppfyllelse av visse nøkkeltall i forhold til rentedekningsgrad, forholdet mellom kontantstrøm og gjelds nivå, og egenkapitalandel. Konsernet tilfredsstiller disse betingelsene.

## Finansielle leieavtaler (er inkludert i langsiktig gjeld ovenfor)

KONSERN	2016				2015			
	Beløp	Forfall innen 1 år	Forfall innen 2–5 år	Forfall senere enn 5 år	Beløp	Forfall innen 1 år	Forfall innen 2–5 år	Forfall senere enn 5 år
<b>Finansielle leieavtaler</b>	<b>136</b>	<b>35</b>	<b>101</b>	<b>-</b>	<b>111</b>	<b>29</b>	<b>82</b>	<b>-</b>

## NOTE 19 – FINANSIELL MARKEDSRISIKO

Tall i MNOK

*Renterisiko* | Renterisiko knytter seg i hovedsak til konsernets innlånsportefølje. Rentebytteavtaler sikrer bedrifter i Coop Norge SA konsernet en fast rente og forutsigbarhet på deler av langsiktig gjeld. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapenes lån og ved å benytte rentebytteavtaler. I tillegg har konsernet en opsjonsavtale/CAP knyttet til 3-mnd NIBOR. Finansiell renterisiko knytter seg i hovedsak til konsernets innlånsportefølje.

I tabellen under vises markedsverdien på disse avtalene dersom de ble realisert per 31. desember 2016. På grunn av lavere rentenivå enn avtalt er markedsverdien negativ. Rentebytteavtaler som oppfyller kravene til å være kontantstrømssikringsinstrumenter balanseføres ikke. Ingen av de eksisterende avtalene er balanseført.

KONSERN	Sikret lånebeløp	Løpetid	Bokført verdi	Markedsverdi 31.12.2016	Markedsverdi 31.12.2015
Rentebytteavtale 1	150	23.12.2011 – 27.12.2018	-	(8)	(13)
Rentebytteavtale 2	400	19.01.2009 – 21.01.2019	-	(29)	(44)
Rentebytteavtale 3	375	04.04.2013 – 04.04.2016	-	-	(2)
Rentebytteavtale 4	125	03.06.2013 – 03.06.2016	-	-	(1)
Rentebytteavtale 5	350	13.07.2015 – 13.07.2018	-	(2)	(5)
Rentebytteavtale 6	375	04.04.2016 – 06.04.2021	-	(3)	(5)
Rentebytteavtale 7 (opsjonsavtale)	200	13.07.2015 – 15.07.2019	-	(1)	(1)
<b>SUM</b>	<b>1 975</b>		<b>-</b>	<b>(43)</b>	<b>(71)</b>

*Valutarisiko* | I 2016 importerte Coop Norge konsern varer i utenlandsk valuta for et beløp tilsvarende MRD 3. Disse varene gjøres opp i utenlandsk valuta, og representerer en betydelig valutarisiko. Av konsernets samlede leverandørgjeld på MNOK 4 070 utgjorde leverandørgjelden i utenlandsk valuta MNOK 358. Resultateffekten av valutahåndteringen som er relatert til drift ga en netto gevinst på MNOK 22 og resultateffekter av finansiell karakter ga en netto gevinst på MNOK 6. Per 31. desember 2016 hadde konsernet utestående valutakontrakter til en markedsverdi på negativ MNOK 1.

*Råvarepriserisiko* | Råvarepriserisiko er primært knyttet til innkjøp av kraft, kaffe, sukker og konsentrater i Coop Norge SA konsern. Coop Norge SA konsern har i 2016 hatt et kraftforbruk på ca 205 GWh. For å skape forutsigbarhet i strømprisen sikres store deler av dette forbruket gjennom finansielle kontrakter i samarbeid med samvirkelagene i Norge. I 2016 ble det foretatt sikringer på 74 % av forbruket eksklusiv Norsk Butikkdrift AS som har egne avtaler. På grunn av lave strømpriser er verdien av sikringskontraktene negativ. Per 31.12.2016 er Coop Norge SA andel av urealisert tap på MNOK 29. I tillegg har Norsk Butikkdrift AS sikringsavtaler med en maksimal nedside på MNOK 7 per år. Disse kontraktene er behandlet som sikringskontrakter og tapene vil bli innregnet over i perioden 2017–2019 etter hvert som kontraktene går til oppgjør. Innenfor konsernets industrivirksomhet kjøpes det inn kaffe, konsentrater og sukker som er utsatt for eksponering mot råvarepriserisiko. Det er ikke gjort sikringer i 2016.

*Likviditetsrisiko* | Likviditetsrisiko er risikoen for at konsernet ikke kan møte sine betalingsforpliktelser i tråd med forfall. Tilgang på likviditet styres aktivt gjennom likviditetsplanlegging og rapportering fra løpende drift, samt kortsiktige og langsiktige låneopptak. Samlet likviditetsrisiko anses som lav.

## NOTE 20 – TRANSAKSJONER OG MELLOMVÆRENDE MED KONSERNSELSKAPER

Tall i MNOK

## MORSELSKAP

FORDRINGER	2016	2015
Langsiktige fordringer	590	155
Kundefordringer	437	606
Andre kortsiktige fordringer	14	14
Konsernbidrag	159	-

## GJELD

	2016	2015
Innskudd	110	102
Annen kortsiktig gjeld	25	16
Konsernbidrag	119	-
Leverandørgjeld	3 479	3 503

## RESULTATPOSTER

	2016	2015
Salgsinntekter	5 461	1 626
Andre driftsinntekter	90	75
Varekjøp	40 084	32 800
Kjøp av administrative tjenester	2 599	2 669
Andre driftskostnader	13	8
Inntektsført konsernbidrag	159	-
Renteinntekter	5	22
Rentekostnader	3	2

Salgsinntekter er Coop Norge SA salg til egneide butikker i Norsk Butikkdrift AS. Coop Norge SA har avgitt konsernbidrag til datterselskapet Coop Norge Handel AS med MNOK 119.

## NOTE 21 – TRANSAKSJONER OG MELLOMVÆRENDE MED SAMVIRKELAG

Tall i MNOK\*

Coop Norge SA er samvirkelagenes fellesorganisasjon og var eid av 91 samvirkelag per 31. desember 2016. Transaksjoner med samvirkelagene er dermed å betrakte som nærstående parter og vises spesifisert under.

## MORSELSKAP

		KONSERN	
2015	2016	2016	2015
32 415	33 668	<b>Resultatposter</b>	
-	-	Salgsinntekter	33 578
1	1	Husleieinntekter	36
84	97	Renteinntekter	1
		Rentekostnader	97
		<b>Balanseposter</b>	
35	35	Ansvarlig lån	35
931	1 331	Kundefordringer	1 337
157	80	Forskudd fra kunder	80
2 891	3 410	Innskudd	3 410
			2 891

\* Transaksjonene oppgis aggregert.



## NOTE 22 – PANTSTILLELSER OG GARANTIER

Tall i MNOK

MORSELSKAP			KONSERN	
2015	2016		2016	2015
		<b>Pantstillelser</b>		
-	-	Pantesikret langsiktig gjeld	2 924	3 625
-	-	Pantesikret kassekreditt	6	11
-	-	<b>SUM PANTSTILLELSER</b>	<b>2 930</b>	<b>3 636</b>
		<b>Bokført verdi på pantsatte eiendeler</b>		
-	-	Eiendom/driftsmidler	1 399	2 293
4 542	4 662	Aksjer/netto eiendeler i konsernselskaper	4 478	3 429
-	-	Andre eiendeler	19	128
<b>4 542</b>	<b>4 662</b>	<b>Sum bokført verdi på pantsatte eiendeler</b>	<b>5 895</b>	<b>5 850</b>
		<b>Garantier</b>		
19	21	Garanti husleie	21	19
100	-	Garanti i forbindelse med kraftsamarbeid	-	100
<b>119</b>	<b>21</b>	<b>Sum forpliktelser i forbindelse med samvirkelag</b>	<b>21</b>	<b>119</b>
165	227	Garantiforpliktelser husleie, lån i tilhørende prosjekter og driftsrelaterte forhold i tilknyttede og øvrige selskaper	922	797
<b>284</b>	<b>248</b>	<b>SUM GARANTIER</b>	<b>943</b>	<b>916</b>

**Morselskap**

Coop Norge SA har stilt en betinget garanti for husleie overfor eier av Logistikkcenteret på Bergmoen. Garantien utløses dersom engrosvirksomhet ikke lenger er kjernevirksomhet i Coop Norge.

Morselskapets aksjer i Coop Norge Handel AS er stilt som sikkerhet for lån tatt opp av Coop Norge Handel AS i forbindelse med finansieringen av kjøp av alle aksjene i ICA Norge AS.

**Konsern**

I tilknytning til lånefinansiering av kjøp av ICA Norge AS er aksjene i alle vesentlige datterselskaper med unntak av Coop Norge Eiendom AS pantsatt.

Coop Norge Handel AS har stilt lagereieendommen på Langhus som sikkerhet for pensjonsforpliktelser over drift.

Coop Norge Eiendom konsern har inngått en avtale om garantert restverdi for en eiendom i Fredericia Danmark overfor SG Finans Danmark. Garantien løper til 2017, og garantert restverdi er estimert til MDKK 35.

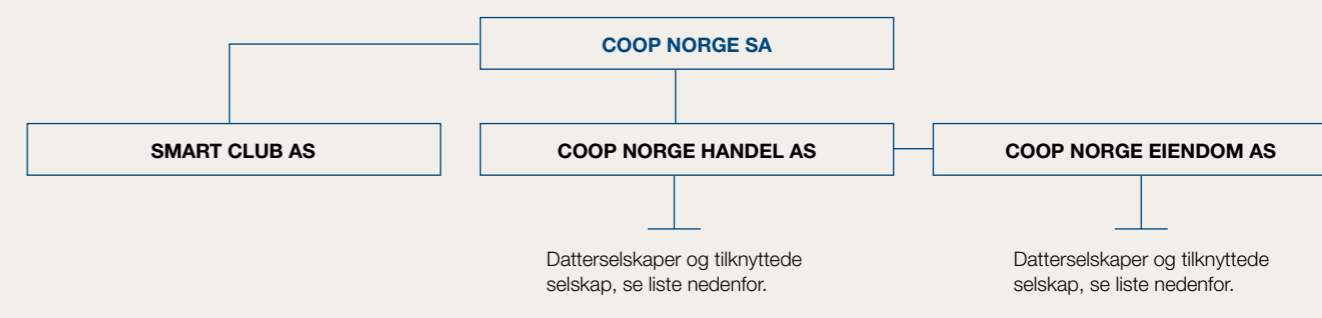
## NOTE 23 – HENDELSER ETTER BALANSEDAGEN OG IKKE BALANSEFØRTE FORPLIKTELSER

Det er uenighet mellom entreprenør og byggherre Rosenlund Kontorbygg knyttet til økte kostnader som er påløpt ved oppføring kontorbygg. Det forventes at uenigheten løses iløpet av 2017.

Det har ikke inntruffet andre hendelser etter balansedagen 31. desember 2016, og konsernet er ikke involvert i andre tvister eller rettsaker av betydning for å bedømme konsernets stilling og resultat av den økonomiske virksomhet.

## NOTE 24 – SELSKAP I KONSERNET

Coop Norge konsern består 31. desember 2016 av følgende selskap:



## COOP NORGE HANDEL KONSERN

DATTERSELSKAP	EIERANDEL	DATTERSELSKAP	EIERANDEL
<b>Coop Norge Industri AS, Oslo</b>	<b>100 %</b>	Norsk Butikkdrift AS, Oslo	100 %
Coop Norge Kaffe AS, Oslo	100 %	Coop Norge Stavanger Eiendom AS, Oslo	100 %
AS Margarinfabrikken Norge, Oslo	100 %	Coop Norge Grorud Eiendom AS, Oslo	100 %
A/S Røra Fabrikker, Inderøy	100 %	Coop Norge Hamar Eiendom AS, Oslo	100 %
Gomanbakeren Holding AS, Sandnes	100 %	Coop Norge Bergen Eiendom AS, Oslo	100 %
– Goman-Bakeriet AS Hønefoss, Hønefoss	100 %	Coop Norge Tromsø Eiendom AS, Oslo	100 %
– Goman-Bakeriet AS Jæren, Figgjo	100 %	Bergmoen Øst 2 AS, Ullensaker	100 %
– Goman Dombås AS, Dombås	100 %	Bergmoen Øst 4 AS, Ullensaker	100 %
– Goman-Bakeriet AS Nord-Trøndelag, Verdal	100 %	– Kaffe AS, Ullensaker	100 %
– Goman Bakeriet AS Sørlandet, Kristiansand S	100 %	Coop Forum SA, Oslo	100 %
– Goman Bakeriet AS Trondheim, Trondheim	100 %	Coop Norge Eiendom AS, Moss	100 %
– Goman Bakeriet AS Østfold, Rolvsøy	100 %	Coop Norge Transport AS, Oslo	100 %
– Goman Valaker AS, Søvik	50,01 %	Monsterrykk AS, Oslo	100 %
– Goman Rognaldsen AS, Lindås	50,01 %		
– Goman Kjølstad AS, Lena	50,01 %		
Nord Blomst AS, Lørenskog	50,10 %	<b>TILKNYTTETE SELSKAP / FELLESKONTROLLERT VIRKSOMHET:</b>	<b>EIERANDEL</b>
TradeWay AS, Tiller	50,01 %	Coop Trading A/S, Albertslund, Danmark	33 %
		dunnumby Norge AS, Oslo	50 %
<b>TILKNYTTETE SELSKAP</b>	<b>EIERANDEL</b>	Daglivarehandelens Miljøforum AS, Oslo	33 %
Ferskvarhuset AS, Ullensaker	34 %	Retail Payment AS, Oslo	50 %

## NOTE 24 – SELSKAP I KONERNET FORTS.

## COOP NORGE EIENDOM KONSERN

DATTERSELSKAP	EIERANDEL	AKSJER EIET AV DATTERSELSKAPER	EIERANDEL
Alta Handelspark AS, Moss	75 %	<b>Coop Romerike Eiendom AS</b>	
Ankertunet AS, Moss	100 %	Bjerkesenteret AS, Moss	100 %
Baglo Holding AS, Moss	100 %	Bjerketunet AS, Moss	50 %
Beitostølen AS, Moss	100 %	Jernbanegaten 6 Kongsvinger AS, Moss	100 %
Bondelia Eiendom AS, Moss	100 %	Sentrumsbygget Nes AS, Moss	100 %
CNE Prosjekt 1 AS, Moss	100 %		
Coop Eiendom Forvaltning AS, Moss	100 %	<b>Granstunet Eiendom AS</b>	
Coop Raufoss Kjøpesenter AS, Moss	100 %	Granstunet Parkering AS, Moss	100 %
Coop Romerike Eiendom AS, Moss	100 %		
Coop Øst Eiendom AS, Moss	100 %	<b>Norsk Bransjesenter AS</b>	
Enebakkveien 289 Eiendom AS, Moss	100 %	Askim Næringspark AS, Moss	100 %
Gran Handelspark AS, Moss	100 %	Nordmørsenteret AS, Moss	100 %
Grenland Handelspark AS, Moss	100 %	Kilen Handelspark AS, Asker	40 %
Haakon Tvetersvei 8 Eiendom AS, Moss	100 %	– <i>Kilen Syd AS, Asker</i>	100 %
Hellinga 8 B Eiendom AS, Moss	100 %	– <i>Reservatveien Bolig AS, Asker</i>	100 %
Hundskinnveien 100 AS, Moss	100 %	– <i>Tolvkanten AS, Asker</i>	100 %
Jernbaneveien 18 Eiendom AS, Moss	100 %	– <i>Tolvkanten Bolig AS, Asker</i>	100 %
Kurlandåsen 2 Eiendom AS, Moss	100 %		
Kvartal 15 Gjøvik AS, Moss	100 %	Stoa Holding AS, Moss	69 %
Lillehammer Sentrum Nord Holding AS, Moss	60 %	– <i>Stoa Bransjesenter AS, Moss</i>	100 %
Meierikvartalet AS, Moss	100 %	Trio Eiendoms Invest AS, Tromsø	40 %
Midtoddveien 2 Eiendom AS, Moss	100 %	– <i>Fauske Handelspark AS, Moss</i>	100 %
Mosjøen Handelspark AS, Moss	100 %	– <i>Gjøvik Boligpark AS</i>	100 %
Moss Parkering AS, Moss	100 %	– <i>Nordlysparken AS, Harstad</i>	40 %
Mosseveien 7 & 9 Eiendom AS, Moss	100 %		
Nedre Nøttveit 12 Eiendom, Moss	100 %	<b>Rosenlund Bydelssenter AS</b>	
Norsk Bransjesenter AS, Moss	100 %	Industrigata 17 AS, Moss	100 %
Orødveien 22 Eiendom AS, Moss	100 %	Industrigata 17 1 AS, Moss	100 %
Pustutveien 6-14 AS, Moss	100 %	Industrigata 17 2 AS, Moss	100 %
Region Øst Eiendom AS, Moss	100 %		
Rosenlund Bydelssenter AS, Moss	63 %	<b>Smidsrød Holding AS og Baglo Holding AS</b>	
Sannan Handel AS, Moss	100 %	Teie Eiendom AS, Natterøy	50 %
Smidsrød Eiendom AS, Moss	100 %		
Teie Torg Eiendom AS, Moss	100 %		
Torpegata 8 A Eiendom AS, Moss	100 %		
Trekanten 6 Eiendom AS, Moss	100 %		
Tåsenveien 28 Eiendom AS, Moss	100 %		
Veitvedt Utvikling AS, Moss	100 %		
Vestli Nærssenter Eiendom AS, Moss	100 %		
Wilsesvei 3 Eiendom AS, Moss	100 %		
Ørnesveien 33 AS, Moss	100 %		
Årdalssenteret AS, Moss	100 %		
Årvold Park AS, Moss	100 %		

## NOTE 24 – SELSKAP I KONERNET FORTS.

## COOP NORGE EIENDOM KONSERN

TILKNYTTETE SELSKAP	EIERANDEL	AKSJER EIET AV TILKNYTTETE SELSKAP	EIERANDEL
Amco Eiendom AS, Surnadal	50 %	<b>Coop Innlandet Eiendom AS</b>	
Anton Jensens Gate 2 AS, Moss	50 %	Birivegen 56 Eiendom AS, Moss	100 %
Byggforvaltning Norge AS, Ålesund	50 %	Fagernes Sentrum Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Eiendom Orkla Møre AS, Ålesund	50 %	Hovdesvingen Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Eiendom Rogaland AS, Klepp	20 %	Jernbanegata 1 Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Hordaland Eiendom AS, Kokstad	50 %	Kongsvegen 5 Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Innlandet Eiendom AS, Moss	50 %	Løten Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Oppdal Eiendom AS, Moss	50 %	Ringebu Sentrum Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Vest Egedom AS, Moss	50 %	Stasjonsvegen 9 Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS, Moss	50 %	Storgata 29 Eiendom AS, Moss	100 %
Coop Øst Etablering AS, Moss	50 %	Sødrøptunet Eiendom AS, Moss	100 %
IEU Møbel Invest AS, Gjøvik	50 %	Valdrestunet Eiendom AS, Moss	100 %
Innlandsporten AS, Stange	25 %	Brustuen Vågå AS, Moss	100 %
Jessheim Vest Eiendom AS, Asker	33 %	Trysilssenteret AS, Moss	100 %
Kirkenes Handelspark AS, Tromsø	33 %	Lomoen Vinstra AS, Moss	100 %
Kvassnessveien 3 og 5 AS, Bergen	50 %		
Lofot-Senteret AS, Leknes	24 %	<b>Coop Vest Egedom AS</b>	
Nedremarka Eiendom AS, Bryne	50 %	Coop Vest Egedom Ulsteinvik AS, Moss	50 %
Nøsthaugen Eiendom II AS, Kristiansund	40 %	Coop Vest Egedom Ørsta AS, Ørsta	100 %
Ruggevik Næringspark AS, Harstad	50 %	Coop Vest Egedom Volda AS, Moss	100 %
Sjøgata 42 AS, Moss	50 %	Coop Vest Egedom Øyrane AS, Moss	50 %
Skjetteneveien 40 Eiendom AS, Moss	50 %	Bicos AS, Nordfjoreid	50 %
Strandparken Utvikling AS, Kristiansund	40 %	Citus AS, Førde	50 %
Stølstunet AS, Beitostølen	50 %	Moengården Vest AS, Nordfjordeid	50 %
Verftsgata 7 AS, Namsos	50 %	Setrevegen 2 AS, Stryn	45 %
Ålgård Sentrum Eiendom AS, Ålgård	25 %	Sjosanden Eiendom AS, Førde	50 %
Åsane Utvikling AS, Kristiansund	25 %		
		<b>Coop Vestfold og Telemark Eiendom AS</b>	
<b>AKSJER EIET AV TILKNYTTETE SELSKAP</b>	<b>EIERANDEL</b>	Holmejordet Stavern AS, Moss	100 %
<b>Amco Eiendom AS</b>		Jernbanegt. 3 Porsgrunn AS, Moss	100 %
Amco Bygg Nærbo AS, Surnadal	50 %	Merdeveien 4 AS, Moss	100 %
– <i>Amfi Bygg Nærbo AS, Surnadal</i>	50 %	Storgt. 137 AS, Moss	100 %
		Telemarksvegen AS, Moss	100 %
Amfi Bygg Eidsvoll AS, Surnadal	100 %		
Amfi Bygg Elverum AS, Surnadal	100 %	<b>IEU Møbel Invest AS</b>	
Amfi Bygg Fauske AS, Surnadal	100 %	IEU Mjøsen Eiendom Nord AS, Lillehammer	100 %
BB-Senteret Årnes, Surnadal	100 %		
Coop Rørvik Eiendom AS, Surnadal	50 %	<b>Nedremarka Eiendom AS</b>	
Dølastugu Eiendom AS, Surnadal	50 %	FKRE Bryne Eiendom AS	100 %
Sogningen Storsenter AS, Surnadal	100 %		
		<b>Strandparken Utvikling AS</b>	
<b>Coop Eiendom Orkla Møre AS</b>		Strandparken Holding AS, Hammerfest	50 %
DNP 4 AS, Ålesund	100 %	– <i>Strandparken 2 AS, Hammerfest</i>	100 %
		– <i>Strandparken Mellom AS, Hammerfest</i>	100 %
<b>Coop Eiendom Rogaland AS</b>		<b>Ålgård Sentrum Eiendom AS</b>	
Madla Revheim Utbygging Bolig AS	100 %	Magneten Eiendom AS, Ålgård	100 %
		– <i>Magneten Gass AS, Ålgård</i>	100 %
<b>Coop Oppdal Eiendom AS</b>		Stasjonen Eiendom AS, Ålgård	100 %
M 17 Oppdal AS, Moss	100 %	– <i>Handelsparken Ålgård AS (tidl. Skyttarveien Invest AS)</i>	100 %
Moøya Støren AS, Moss	100 %	– <i>Stasjonen Bolig AS, Ålgård</i>	100 %
Taverna Alvdal AS, Alvdal	29 %	Magneten Næring AS, Ålgård	100 %
		<b>Åsane Utvikling AS</b>	
		Åsane Bolig AS, Kristiansund	100 %
		Åsane Energi AS, Kristiansund	100 %
		Åsane Handel AS, Kristiansund	100 %

Samvirkelagens Garantifond AL er eid av Coop Norge SA. Garantifondets styre velges av samvirkelagene og Coop Norge SA har dermed ikke bestemmende innflytelse overfor Samvirkelagens Garantifond AL. Garantifondet blir av denne grunn ikke konsolidert i Coop Norge konsern. Se egen oppstilling i etterfølgende note.

## 25. SAMVIRKELAGENES GARANTIFOND AL

Tall i MNOK

Tall fra Samvirkelagens Garantifond AL sitt regnskap

RESULTATREGNSKAP	2016	2015
<b>Driftsinntekter</b>		
Medlemsavgift fra samvirkelagene	40	31
Renteinntekter obligasjoner	14	14
Renteinntekter Coop Norge SA innskudd	5	5
Kursgevinst obligasjoner	1	1
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>60</b>	<b>51</b>
<b>Driftskostnader</b>		
Lønn og andre personalkostnader	2	2
Tap på garantiansvar	1	-
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Driftsresultat	57	49
<b>ÅRETS OVERSKUDD</b>	<b>57</b>	<b>49</b>
<b>BALANSE</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Anleggsmidler</b>		
Obligasjoner	587	530
<b>Omløpsmidler</b>		
Coop Norge SA innskudd	118	118
Opptjente, ikke innbetalte renter	5	5
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>123</b>	<b>123</b>
<b>SUM EIENDELER</b>	<b>710</b>	<b>653</b>
<b>Egenkapital og gjeld</b>		
Egenkapital	709	653
<b>Gjeld</b>		
Annen kortsiktig gjeld	1	-
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>710</b>	<b>653</b>





BDO AS  
Munkedamsveien 45  
Postboks 1704 Vikka  
0121 Oslo

## Uavhengig revisors beretning

Til årsmøtet i Coop Norge SA

Uttalelse om revisjonen av årsregnskapet

### Konklusjon

Vi har revidert Coop Norge SAs årsregnskap som består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2016, resultatregnskap og kontantstrømpstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2016, resultatregnskap og kontantstrømpstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening:

- er årsregnskapet avgitt i samsvar med lov og forskrifter
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til Coop Norge SA per 31. desember 2016 og av selskapets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.
- gir konsernregnskapet et rettviseende bilde av den finansielle stillingen til konsernet Coop Norge SA per 31. desember 2016 og av konsernets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

### Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet i Revisors oppgaver og plikter ved revisjon av årsregnskapet. Vi er uavhengige av selskapet og konsernet slik det kreves i lov og forskrift, og har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Etter vår oppfatning er innhentet revisjonsbevis tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

### Annen informasjon

Ledelsen er ansvarlig for annen informasjon. Annen informasjon består av årsberetningen, men inkluderer ikke årsregnskapet og revisjonsberetningen.

Vår uttalelse om revisjonen av årsregnskapet dekker ikke annen informasjon, og vi attesterer ikke den andre informasjonen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese annen informasjon med det formål å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom annen informasjon og årsregnskapet, kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen, eller hvorvidt den tilsynelatende inneholder vesentlig feilinformasjon.



Dersom vi konkluderer med at den andre informasjonen inneholder vesentlig feilinformasjon er vi pålagt å rapportere det. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

### Styrets og konsernsjefens ansvar for årsregnskapet

Styret og konsernsjef (ledelsen) er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet i samsvar med lov og forskrifter, herunder for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik intern kontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet er ledelsen ansvarlig for å ta standpunkt til selskapets og konsernets evne til fortsatt drift, og på tilbørlig måte å opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

### Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål med revisjonen er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

Som del av en revisjon i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder ISA-ene, utøver vi profesjonelt skjønn og utviser profesjonell skepsis gjennom hele revisjonen. I tillegg:

- identifiserer og anslår vi risikoen for vesentlig feilinformasjon i regnskapet, enten det skyldes misligheter eller utilsiktede feil. Vi utformer og gjennomfører revisjonshandlinger for å håndtere slike risikoer, og innhenter revisjonsbevis som er tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon. Risikoen for at vesentlig feilinformasjon som følge av misligheter ikke blir avdekket, er høyere enn for feilinformasjon som skyldes utilsiktede feil, siden misligheter kan innebære samarbeid, forfalskning, bevisste utelatelser, uriktige fremstillinger eller overstyring av intern kontroll.
- opparbeider vi oss en forståelse av den interne kontroll som er relevant for revisjonen, for å utforme revisjonshandlinger som er hensiktsmessige etter omstendighetene, men ikke for å gi uttrykk for en mening om effektiviteten av selskapets interne kontroll.
- evaluerer vi om de anvendte regnskapsprinsippene er hensiktsmessige og om regnskapsestimatene og tilhørende noteopplysninger utarbeidet av ledelsen er rimelige.
- konkluderer vi på hensiktsmessigheten av ledelsens bruk av fortsatt drift-forutsetningen ved avleggelsen av regnskapet, basert på innhentede revisjonsbevis,



og hvorvidt det foreligger vesentlig usikkerhet knyttet til hendelser eller forhold som kan skape tvil av betydning om selskapets evne til fortsatt drift. Dersom vi konkluderer med at det eksisterer vesentlig usikkerhet, kreves det at vi i revisjonsberetningen henleder oppmerksomheten på tilleggsopplysningene i regnskapet, eller, dersom slike tilleggsopplysninger ikke er tilstrekkelige, at vi modifierer vår konklusjon om årsregnskapet og årsberetningen. Våre konklusjoner er basert på revisjonsbevis innhentet inntil datoen for revisjonsberetningen. Etterfølgende hendelser eller forhold kan imidlertid medføre at selskapet ikke fortsetter driften.

- evaluerer vi den samlede presentasjonen, strukturen og innholdet, inkludert tilleggsopplysningene, og hvorvidt årsregnskapet representerer de underliggende transaksjonene og hendelsene på en måte som gir et rettviseende bilde.
- innhenter vi tilstrekkelig og hensiktsmessig revisjonsbevis vedrørende den finansielle informasjonen til enhetene eller forretningsområdene i konsernet for å kunne gi uttrykk for en mening om det konsoliderte regnskapet. Vi er ansvarlige for å lede, følge opp og gjennomføre konsernrevisjonen. Vi alene er ansvarlige for vår revisjonskonklusjon.

Vi kommuniserer med styret blant annet om det planlagte omfanget av revisjonen og til hvilken tid revisjonsarbeidet skal utføres. Vi utveksler også informasjon om forhold av betydning som vi har avdekket i løpet av revisjonen, herunder om eventuelle svakheter av betydning i den interne kontrollen.

#### Uttalelse om øvrige lovmessige krav

##### Konklusjon om årsberetningen

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, mener vi at opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og i samsvar med lov og forskrifter.

##### Konklusjon om registrering og dokumentasjon

Basert på vår revisjon av årsregnskapet som beskrevet ovenfor, og kontrollhandlinger vi har funnet nødvendig i henhold til internasjonal standard for attestasjonsoppdrag (ISAE) 3000 «Attestasjonsoppdrag som ikke er revisjon eller forenklet revisorkontroll av historisk finansiell informasjon», mener vi at ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringsskikk i Norge.

Oslo, 31. mars 2017  
BDO AS

  
Trond-Morten Lindberg  
Partner - statsautorisert revisor

Uavhengig revisors beretning 2016 Coop Norge SA - Side 3 av 3

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale nettverket BDO, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA.

## SAMVIRKELAGENE

Ved utgangen av 2016 er det 91 samvirkelag som er en del av Coop.

Samvirkelagene har hatt en omsetningsvekst på 2,9 prosent i 2016. Samlet omsetning for 2016 ble MNOK 43 565.

Driftsresultatet for samvirkelagene samlet ble MNOK 721 mot MNOK 590 i fjor. Målt i prosent av omsetningen er driftsresultatet forbedret med 0,3 prosentpoeng i forhold til 2015. Eksklusive andre poster er resultatforbedringen mot 2015 på MNOK 200 for samvirkelagene og MNOK 1 967 for Coop total.

Resultat før skatt er på MNOK 840, mot MNOK 664 i 2015. I prosent av omsetningen er resultatet forbedret med 0,3 prosentpoeng i forhold til i fjor.

I løpet av 2016 har Coop økt medlemsmassen med 64 266 medlemmer, og det var totalt 1 550 489 medlemmer i Coop ved utgangen av året. Totalt har medlemmene opptjent MNOK 752 i kjøpeutbytte i Coops butikker og medlemsrabatter fra samarbeidspartnere, mot MNOK 670 i 2015.

Tall i MNOK

## RESULTATREGNSKAP

SAMVIRKELAGENE SAMLET			COOP TOTAL			
2016	2015	2014	2016	2015	2014	
43 565	42 350	41 076	Salgsinntekter	54 116	49 288	41 147
1 405	1 303	1 303	Andre driftsinntekter	3 851	3 780	2 877
<b>44 970</b>	<b>43 653</b>	<b>42 379</b>	<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>57 967</b>	<b>53 068</b>	<b>44 024</b>
34 994	34 101	32 240	Varekostnad	40 604	36 803	30 981
5 196	5 073	4 934	Personalkostnader	7 961	8 026	6 487
4 080	3 979	3 968	Andre driftskostnader	7 968	8 772	5 727
<b>44 270</b>	<b>43 153</b>	<b>42 142</b>	<b>Driftskostnader</b>	<b>56 533</b>	<b>53 601</b>	<b>43 195</b>
21	90	69	Andre poster	21	90	34
<b>721</b>	<b>590</b>	<b>306</b>	<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>1 455</b>	<b>(443)</b>	<b>863</b>
116	92	106	Resultat tilknyttede selskap	125	93	123
3	(18)	(14)	Finansielle poster	(113)	(274)	(147)
<b>840</b>	<b>664</b>	<b>398</b>	<b>RESULTAT FØR SKATT</b>	<b>1 467</b>	<b>(624)</b>	<b>839</b>

## FIRMAFORMASJON OG ADRESSER

### COOP NORGE KONSERN

Organisasjonsnummer:  
936 560 288 MVA  
Hovedkontor:  
Østre Aker vei 264, 0977 Oslo,  
Postadresse:  
Postboks 21 Haugenstua,  
0915 Oslo  
inngang fra  
Haavard Martinsens vei.  
Telefon: 22 89 95 95

### KONSERNLEDELSEN

**Konsernsjef**  
Geir Inge Stokke

### Forretningsutvikling og prosjektdirektør

Gøril Joys Johnsen

### HR-direktør

Vuokko Hassel

### Direktør økonomi og finans

Merete Valderhaug

### Direktør Organisasjon og medlem

Geir Jostein Dyngeseth

### Kommunikasjonsdirektør

Bjørn Takle Friis

### IT direktør

Magne Solberg

### Direktør Innkjøp & Sortiment

Tor Helge Gundersen

### Direktør Faghandel

Lars-Petter Olafsen

### Direktør Logistikk

Roger Nyeng

### Direktør Kjede

Håvard Jensen

### DATTERSELSKAP

#### COOP NORGE HANDEL AS

Postboks 21 Haugenstua,  
0915 Oslo  
Kontoradresse:  
Østre Aker vei 264, 0977 Oslo,  
inngang fra  
Haavard Martinsens vei.  
Telefon: 22 89 95 95

#### Styreleder:

Anne Berg Behring

#### Nestleder:

Torbjørn Skei

#### Styremedlemmer:

Sveinung Lura

Kjell Olav Pettersen

Arild Sørlien

Tore Klovning

Tore Tjomsland

Ada Kristoffersen

Øystein Kahrs

Øystein Berg

Balwinder Bjerke

### DATTERSELSKAP AV COOP NORGE HANDEL AS

#### COOP NORGE INDUSTRI AS

Postboks 21 Haugenstua,  
0915 Oslo  
Kontoradresse:  
Østre Aker vei 264,  
inngang fra  
Haavard Martinsens vei.  
Telefon: 22 89 95 95  
Telefaks: 22 89 97 45

#### Styreleder:

Geir Inge Stokke

#### Styremedlemmer:

Lars Arve Jakobsen

Tor Helge Gundersen

Stig Gøran Hansen

Knut Berg

Renate Sellæg

#### Administrerende direktør

##### Coop Norge Industri

Torgeir Sveine

### COOP NORGE EIENDOM AS

Postboks 128, 1501 Moss  
Kontoradresse:  
Henrik Gernersgate 14,  
1530 Moss  
Telefon: 69 20 42 60  
Telefaks: 69 20 42 61

#### Styreleder:

Geir Inge Stokke

#### Nestleder:

Lars Arve Jakobsen

#### Styremedlemmer:

Lars Weyer-Larsen

Merete E. Valderhaug

Morten Erik Stulen

Geir Espe

#### Administrerende direktør

Roy K. Meyer

### NORSK BUTIKKDRIFT AS

Postboks 6500 Rodeløkka,  
0501 Oslo  
Kontoradresse:  
Sinselveien 45, 0585 Oslo  
Telefon: Resepsjon Sinsen:  
24 16 72 28,  
sentralbord Coop: 22 89 95 95

#### Styreleder:

Geir Inge Stokke

#### Styremedlemmer:

Tore Tjomsland

Merete E. Valderhaug

Arild Sørlien

Lars Arve Jakobsen

Kay Arne Rakstang Nedrejord

Geir Espe

Lars Boye Halvorsen

Jorunn Martinsen

#### Administrerende direktør

Bent Aamotsmo

### COOP NORGE TRANSPORT AS

Lautmovegen 91  
2067 Jessheim  
Telefon: 46 82 59 36

#### Styreleder:

Halvor Nassvik

#### Styremedlemmer:

Christian Stange Eidem

Eirik Borge

Per Einar Kristoffersen

Øystein Bjerke

Janne Turid Engedal

#### Daglig leder

Tormod Rønningen

### ÅRSMØTET COOP NORGE 2016/2017

Stig E. Mortensen, ordfører i  
Årsmøtet Coop Norge  
(Coop Nord SA )  
Tove Raastad Kvernberg,  
varaordfører i Årsmøtet Coop  
Norge (Coop Øst SA)

### ØSTLANDET

#### Coop Øst

Torill Johnsen

Kjell Løkke

Tove Raastad Kvernberg

Christina M. B. Ring

Lise Meier

Arnt Erik Brække

Bjørn Tore Skaug

Finn Egil Kverme

#### Coop Vestfold og Telemark

Anne Berg Behring

Tinny Robert Bjerkøen

#### Coop Innlandet

Magnar Linnerud

Olav Rønningen

Jan Gunnar Olbergsveen

#### Coop Vestviken

Inge Hilde Kitterød

### SØR-VEST

Coop Sørvest  
Bjørn Seland  
Marit Eiken  
John Thunes  
Solveig K. Gerhard  
Ole Bernt Thorbjørnsen  
Sigrunn U. Stangeland  
Olav Sande

#### Coop Hordaland

Geir Atle Dalland

Øystein Kahrs

Gunvor Djønne

Åse Karin Bidne

#### Coop Økonom

Jakob Mæle

Øyvind Lorentzen

### Coop Vest

Geir Espe  
Trudi Vågene

#### Madla Handelslag

Anders Storaker

#### Coop Gjesdal

Elin Ravndal Bell

#### Coop Klepp

Trond Inge Rødland

#### Coop Vikeså

Egil Svela

### MIDT-NORGE

#### Coop Midt-Norge

Liv Ulstad  
Ann Guri Tiller  
Børge Tingstad  
Torgeir Svenning  
Torbjørn Skei  
Rolf Michelsen

#### Coop Orkla Møre

Merete Mostue

Bjørn Krokdal

Arild Sørlien

#### Coop Oppdal

Morten Erik Stulen

#### Coop Steinkjer

Bjørn Vik-Mo

#### Coop Hamarvik

Audun Klev

#### Coop Fosen

Per Kristian Skjærvik

### NORD

#### Coop Nord

Roald Linaker  
Terje Wiik  
Marit Hemmingsen  
Stig E. Mortensen

#### Coop Nordland

Lars Arve Jakobsen

Odd Emil Ingebrigtsen

#### Coop Helgeland

Per Brochmann

#### Coop Beiarn og Misvær

Kjell Sandmo

#### Coop Finnmark

Jan Ivar Alsén

#### Coop Norge ansatte representanter

Ive Eggereide

Thor Eivind Rognmo

Bali Bjerke

Kai Tore Hoel

